

سازمان مدیریت صنعتی

پایان نامه برای اخذ درجه کارشناسی ارشد

عنوان تحقیق:

ارزیابی میزان اثربخشی مدیریت کیفیت فراگیر "TQM"

با استفاده از روش مناسب در دفاتر برنامه ریزی

وزارت جهاد سازندگی

استاد مشاور: آقای دکتر رجب بیگی

استاد راهنما: آقای دکتر ابیلی

دانشجویان:

محمد حسن عساری - خسرو صحت

فهرست مطالب

پیشگفتار.....

فصل اول: طرح تحقیق

تعریف مسئله

اهمیت تحقیق

اهداف تحقیق

واژه‌ها و اصطلاحات

فصل دوم : ادبیات تحقیق

بخش اول: تعاریف

- مفهوم کیفیت.....

- فراگیر.....

- مدیریت کیفیت فراگیر.....

- ویژگی‌های مدیریت فراگیر.....

- مفهوم اثربخشی

- مفهوم ارزیابی.....

بخش دوم: پیشینه مدیریت کیفیت فراگیر

- پیشینه مدیریت کیفیت فراگیر

بخش سوم: نظریه پردازان مدیریت کیفیت فراگیر

- دمینگ

- جوران

- کرازبی

- کانوی

بخش چهارم: اصول اساسی مدیریت کیفیت فراگیر

- تعهد

- رضایت مشتری

- واقع گرایی

- مشارکت و همکاری

- آموزش
- بهبود مستمر

بخش پنجم: ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر

- ابزارها در بخش خصوصی
- ابزارها در بخش خدمات دولتی
- آشنائی با دفتر برنامه ریزی آموزش جهاد سازندگی

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

- قلمرو مکانی تحقیق
- قلمرو زمانی تحقیق
- نوع تحقیق
- جامعه / نمونه تحقیق
- بررسی اسناد و مدارک
- اجرای پرسشنامه
- انجام مصاحبه
- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
- محدودیت‌های تحقیق

فصل چهارم: یافته‌ها

بخش اول: مطالعه اسناد و مدارک

- یافته‌های قبل از اجراء
- اسناد و مدارک بعد از اجراء

بخش دوم: پرسشنامه

- تجزیه و تحلیل داده‌ها برحسب معرف در پرسشنامه کارکنان دفتر
- تجزیه و تحلیل عوامل اهداف در پرسشنامه کارکنان
- تجزیه و تحلیل داده‌ها برحسب معرف در پرسشنامه مراکز استان و مراکز و مشتریان
- تجزیه و تحلیل عوامل اهداف در پرسشنامه مرکز استان و مشتریان
- تجزیه و تحلیل عوامل تعیین نقاط ضعف و قوت
- جداول ضریب همبستگی اهداف مدیریت کیفیت فراگیر

بخش سوم: مصاحبه

..... - مصاحبه

فصل پنجم: نتایج و پیشنهادات

بخش اول: نتایج تحقیق

..... - میزان تحقق اهداف

..... - شناسایی عوامل موثر در میزان تحقق اهداف

بخش دوم: پیشنهادات

..... - پیشنهاد به دفتر

..... - پیشنهاد به محققین آینده

..... - فهرست منابع

ضمائم

- ضمیمه شماره یک: فهرست اسناد و مدارک

- ضمیمه شماره دو: پرسشنامه کارکنان دفتر

- ضمیمه شماره سه: پرسشنامه مراجعه کنندگان به دفتر و روسای مراکز -

آموزش جهاد سازندگی استانها

- ضمیمه شماره چهار: سوالات مصاحبه

- ضمیمه شماره پنج: برنامه های آموزشی

- ضمیمه شماره شش: خلاصه مصاحبهها

پیشگفتار

حمد و سپاس خداوند را که به انسان نوشتن و خواندن آموخت و تا آنجا به آن حرمت و قداست نهاد که خود به قلم و آنچه می‌نویسد سوگند یاد کند.

اجرای مدیریت کیفیت فراگیر با اهداف معین در دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد کشاورزی به عنوان اولین بخشی خدمات دولتی از سال ۱۳۷۲ شروع شده است. در این تحقیق پژوهشگران در پی ارزیابی میزان اثربخشی و یا تحقق اهداف مدیریت کیفیت فراگیر و «عوامل موثر» (اعم از منفی و مثبت) برای اجرای آن در دفتر مذکور می‌باشند.

محققین این پژوهش در طی یک سال تلاش بی وقفه با توجه به نو بودن «موضوع تحقیق»، «گسترده‌گی پژوهش» و «حجم زیاد داده‌ها» با استفاده از نرم افزار SPSS و انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها تا مرحله تحلیل عاملی و خوشه‌ای، موفق به ارائه این مجموعه شدند.

در این راستا از ابتدا تا پایان پژوهش مرهون راهنماییهای جناب آقای دکتر خدایار ابیلی استاد گرانقدر راهنما و همچنین مساعدت و عنایت خاص جناب آقای دکتر مجتبی رجب بیگی استاد محترم «مشاور» بوده ایم که نهایت قدردانی و تشکر را از آنان داریم. درباره تحلیل آماری داده‌ها در این تحقیق از مشاوره‌های بسیار ارزشمند جناب آقای دکتر ابراهیم پور تشکر و قدردانی می‌شود، همچنین از جناب آقای مهندس ترابی مسئول رایانه دفتر به خاطر همکاری بی شائبه با محققین قدردانی می‌شود.

در پایان لازم می‌دانیم از سایر همکاران دفتر برنامه ریزی آموزشی و روسای محترم مراکز آموزشی جهاد سازندگی کلیه استانها به خاطر همکاری صمیمانه در ارائه آمار و اطلاعات و تکمیل پرسشنامه و نیز از خانمها فریده رجبیان و فریبا قیامی در تدوین این مجموعه، قدردانی و تشکر به عمل می‌آوریم.

من ... التوفیق

تیرماه ۱۳۷۹

فصل اول: طرح تحقیق

۱- تعریف مسئله

عصر حاضر را عصر تغییر و تحولات سریع نامیده‌اند. عرصه رقابت بسیار تنگ شده است، بازارهای فروش، جهانی شده‌اند و پیشرفت تکنولوژی، انتظار مشتریان را برای دریافت خدمات مناسب، به موقع، مرغوب و ارزان افزایش داده است. سازمان‌ها برای ادامه بقای خود در این بازار رقابتی، باید از تمامی منابع در دسترس خود استفاده کند و برای کشف و بکارگیری منابع جدید تلاش نمایند تا بتوانند همواره مشتریان جدیدی برای کالای خود کسب و وفاداری مشتریان قدیمی را حفظ کنند. برای رسیدن به این منظور و تطبیق با تغییرات محیطی، بسیاری از شرکت‌ها مبادرت به اجرای T.Q.M^۱ (مدیریت کیفیت فراگیر) نموده‌اند که در دهه اخیر در ایران به شدت پیگیری و اجرا شده است. هدف اصلی از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر بالا بردن کیفیت کالا و خدمات و رضایت مشتریان می باشد.

مدیریت کیفیت فراگیر را پارادایم (Paradigm) نوین مدیریت می دانند زیرا پارادایم را مجموعه‌ای از نظریه پردازی، مدل سازی و الگوهای کاربردی می دانند که کلا براساس معرفت شناختی، روش شناختی و فلسفه‌ای متمایز از آنچه در پیش مورد استفاده بوده است شکل می گیرد و جایگزین روش‌های قبلی شده است و مدیریت کیفیت فراگیر را در شکل امروزی خود نیز مجموعه‌ای منسجم از این نظریه‌ها و الگوهای کاربردی می دانند که برای پاسخگویی به مشکلات اساسی مدیریت ارائه گردیده است.^۲ مدیریت کیفیت فراگیر، رویکردی است که در چند دهه اخیر در بخش صنعت برای استفاده برای از مشارک کارکنان در بهبود دائمی فرایندها که نهایتاً منجر به تولیدات مرغوب و مورد نیاز مشتریان می شود مطرح شده است. همانطور که ذکر شد هدف از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌ها در مرحله اول رضایت مشتری و بهبود کیفیت کالا و خدمات است.

ما نیز در این تحقیق، بررسی میزان تحقق هدف‌های مدیریت کیفیت فراگیر و از جمله موارد فوق الذکر را در یکی از بخش‌های خدمات دولتی بررسی خواهیم کرد. در بسیاری از مواقع شاهد نارضایتی مراجعین به ادارات دولتی بوده‌ایم. عواملی که باعث این نارضایتی می گردند، شامل برخوردهای نامناسب، تاخیر در انجام کار، اشتباهات، عدم آشنایی کارکنان به وظایف، عدم انگیزش، قانونمند نبودن روشهای انجام کار، سرگردانی، عدم آشنایی با مراحل کار و... می باشند.

۱. Total Quality Management

۲. اصغر زمردیان، مدیریت کیفیت جامع، ۱۳۷۳، چاپ اول، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، صفحه ۷.

این نارضایتی مراجعین با رفع اشکالات فوق‌الاشاره، در بخشهای مختلف و از جمله بخش‌های خدمات دولتی کاهش خواهد یافت. لذا برای درک بهتر موضوع به ارائه آمار و اطلاعات یک نمونه می‌پردازیم:

آمارها بیانگر آن است که اگر در جامعه آمریکا ۹۹/۹ درصد کاری به صورت درست انجام گیرد^۱:

- هر سال ۲۰۰۰۰ نسخه اشتباه پیچیده می‌شود.
- هر سال ۱۵۰۰۰ نوزاد در ضمن زایمان تلف می‌شود.
- هر سال ۳۲۰۰۰ مورد نارسائی قلبی برای هر شخص وجود می‌داشت.
- هر ماه ۱ ساعت آب آشامیدنی ناسالم وجود می‌داشت.
- هر هفته ۵۰۰ عمل جراحی ناصحیح به وقوع می‌پیوست.
- هر روز ۲ فرود ناموفق در فرودگاه اهیر رخ می‌داد.
- هر ساعت ۲۲۰۰۰ چک از حسابهای بانکی اشتباه برداشت می‌شود.
- هر ساعت ۱۶۰۰۰ محموله پستی در خدمات پستی آمریکا مفقود می‌شود.

این وضعیت نه تنها در جامعه آمریکا مطرح است، بلکه در همه کشورها و از جمله در کشور خودمان نیز به همین صورت است چرا که بارها شاهد مفقود شدن پرونده‌ها، تاخیر طولانی مراسلات پستی و معطل شدن برای صدور دسته چک بوده‌ایم. چه باید کرد؟ از کجا باید آغاز کرد؟

دفتر برنامه ریزی آموزشی معاونت آموزش و تحقیقات وزارت جهاد سازندگی، یکی از واحدهای بخش خدمات دولتی است که از ۸ سال پیش برای بهبود فعالیت‌های خود و با چشم انداز مشخص اقدام به پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر نموده است. شباهت بخش خدمات به ویژه خدمات دولتی با بخش صنعت در «مشتری گرائی» و «بهبود کیفیت محصول» است. اما تفاوت‌های فراوانی بین این دو وجود دارد که در فصل بعدی (ادبیات تحقیق) به آنها پرداخته خواهد شد.

«این تحقیق به دنبال ارزیابی میزان اثربخشی مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر فوق‌الذکر است» محققان درصدد آن هستند که با انجام این تحقیق، انتظارات موردنظر دفتر مذکور در اجرای این نظام را ارزیابی و عوامل مثبت و منفی موثر آن را بررسی نمایند و از آنجا که یکی از مشخصه‌های مهم مدیریت کیفیت فراگیر؛ بهبود مستمر فعالیت‌ها می‌باشد، نتایج این تحقیق نیز کمک موثری در جهت استمرار بهبود فعالیت‌ها و مبنایی مناسب برای تصمیم‌گیری مدیریت دفتر مذکور خواهد بود. لذا محققان امیدوارند که با انجام این

۱. مجتبی رجب بیگی، محمد حسینی سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۴، چاپ اول، انتشارات دانشگاه امیر کبیر، صفحه ۱.

تحقیق، گام مثبتی در جهت افزایش رضایت مشتریان داخل و خارج از دفتر برنامه ریزی آموزشی بردارند و «مشتری گرائی» و احترام به مشتری به عنوان یک «فرهنگ» در جامعه نهادینه شود.

۲- اهمیت تحقیق

مدیریت کیفیت فراگیر نگرشی است که در دنیا قدمتی ۵۰ ساله دارد^۱ و در کشور ما تحقیقات محدودی روی آن انجام شده است. شرکتهای معدودی در ایران این نظام را به کار گرفته‌اند و به موفقیت‌هایی نیز دست یافته‌اند. از جمله این شرکتهای، شرکت رادیاتور ایران، شرکت ابزارمهدی و... می باشد اما تاکنون این نظام در بخش دولتی اجرا نگردیده و یا اگر گردیده، در جائی مکتوب نشده است تا نتایج آن بررسی شود. دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی به عنوان بخش دولتی، اقدام به اجرای این نظام نموده است از آنجا که هشت سال از اجرای این نظام در دفتر مذکور می گذرد، ارزیابی آن با عنایت به موارد ذیل جهت تعیین میزان تحقق اهداف این نظام ضروری به نظر می‌رسد.

۲-۱) اصولاً اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر هزینه‌های زیادی را به دنبال دارد. این هزینه‌ها شامل آموزش مدیران و پرسنل، ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب با این نظام اجرای نظام پیشنهادات و ... می گردد لذا نتایج حاصل از انجام ارزیابی منجر به بهبود در صرف منابع در این خصوص خواهد شد.

۲-۲) همانطور که ذکر شد اجرای این نظام در دو بخش خصوصی و دولتی با توجه به اهداف سازمانی متفاوت است، چون دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی به عنوان اولین واحد در بخش دولتی اقدام به اجرای آن نموده است. نتایج آن می تواند نه تنها برای دفتر مذکور مثمرتر باشد، (تا نواقص احتمالی آن برطرف گردیده و در جهت رفع آن اقدام کند) بلکه برای سایر واحدهای دولتی نیز مفید باشد.

۲-۳) اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر در هر بخش (اعم از خصوصی و دولتی) زمان بر است و تاثیرات آن بلندمدت و بادوام است. حال که هشت سال از اجرای این نظام در دفتر برنامه ریزی آموزشی می‌گذرد، ارزیابی تاثیرات آن ضروری است.

۲-۴) اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر مشارکت کلیه افراد در تمامی سطوح را می‌طلبد و اخیراً مشارکت کارکنان در بهبود کیفیت مورد اهتمام دولت نیز قرار گرفته است، به

۱. عباس صمدی، تجزیه و تحلیل اثرات بکارگیری مدیریت کیفیت جامع T.Q.M بر بهره‌وری در شرکتهای خودروسازی (پایان نامه)، سال ۱۳۷۵، دانشگاه علامه طباطبایی

نحوی که در بودجه سال ۷۹، پیش بینی شده است که بخشی از هزینه‌های جاری دستگاه‌ها، صرف بهبود کیفیت گردد.

۵-۲) انجام این پژوهش در راستای شناخت میزان تحقق پذیری اهداف طرح و عوامل آن، بسیار ضروری است. تعیین میزان تحقق انتظارات فوق مستلزم انجام یک ارزیابی از فعالیت‌های انجام گرفته می‌باشد که در این تحقیق مورد عنایت خاص می‌باشد.

۶-۲) اهمیت دیگر این تحقیق در بررسی اثراتی (مثبت و یا منفی) است که مدیریت کیفیت فراگیر بر روی دفتر مذکور در ابعاد مختلف آن به شرح جدول ذیل داشته است^۱ تفاوت های ابعاد کیفیت در بخش دولتی و خصوصی در فصل دوم به تفصیل آورده شده است.

مدیریت کیفیت فراگیر	متغیرها	ردیف
بلند مدت، با دوام بدون ایجاد تنش و هیجان (الف)	تاثیر (زمان مورد نیاز برای تغییر)	۱
گامهای کوچک و تدریجی اما مستمر و طولانی مدت (ب)	سرعت	۲
مشارکت کلیه افراد در تمامی سطوح	مشارکت	۳
مردمی و مبتنی بر مسئولیت پذیری تمام کارکنان	سمت گیری	۴
جمع گرائی، تلاش گروهی - برخورد سیستماتیک	نگرش	۵
حفظ تعادل	تعادل	۶
بهبود یا اصلاح	کالا یا خدمات	۷
نیازهای مشتری	فرضیه زیر سوال رفته	۸
از پایین به بالا (ج)	حوزه تغییر	۹
فرآیندی (د)	گرایش	۱۰

با عنایت به لزوم تشریح ابعاد مختلف تاثیر مدیریت کیفیت فراگیر، به پاره‌ای از موارد با توجه به مفاد جدول فوق الذکر به شرح زیر اشاره می‌شود:

الف) از مشخصات بسیار مهم نظام مدیریت فراگیر، اقدام هوشمندانه، آرام، مستمر و با گام‌های کوچک که تاثیر سینرژیک در جهت تامین اهداف دارد، است. در چارچوب این نظام تعادل کلی سازمان حفظ می‌شود.

ب) استقرار مدیریت کیفیت فراگیر، مستلزم زمان طولانی‌تری است بنابراین پیاده سازی این نظام، نیازمند یک فرهنگ، آداب مشخص و اهداف کیفی بلند مدت است. این مفهوم در ژاپن باعث شده است که شرکتهای ژاپنی به ایجاد، توسعه تفکر و عمل فرآیندگرا روی آورند. پیام این استراتژی را می‌توان در یک جمله خلاصه کرد که: «حتی یک روز نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در یکی از بخش‌های سازمان سپری کرد.»

ج) حوزه تغییر در مدیریت کیفیت فراگیر از پایین به بالاست. تمامی کارکنان و پرسنل در تصمیم‌گیری‌ها برای انجام این کار و جنبه‌های اجرائی آن مشارکت داده می‌شوند. د) گرایش در این نظام، فرآیندی است یعنی به کل فرآیند می‌نگرد و نه به حاصل فرآیند. یعنی این نظام مبتنی بر مدیریت واقع‌گراست نه نتیجه‌گرا.

۲-۷) پیدا کردن یک راه حل به منظور افزایش کیفیت، اصلی‌ترین چالش فکری مدیران سازمان‌های امروزی اعم از دولتی و یا خصوصی است. زیرا در هر دو مشتری مهمترین عامل، ارزشمند و دارای کرامت است و باید برای رضایت او تلاش کرد.

۲-۸) آیات و روایات قرآن و اسلام نیز بر این نکته تاکید دارد که:

الف) در انجام کارها با یکدیگر مشورت کنید.

ب) مسلمان نباید دو روزش با هم یکسان باشد.

ج) تغییر باید از نفس‌ها (انسان‌ها) شروع شود و به کل گسترش یابد.

۳- اهداف تحقیق:

هدف‌های این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

۳-۱) بررسی میزان تحقق اهداف پیش‌بینی شده مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی

۳-۲) شناسایی عوامل موثر در میزان تحقق اهداف (اعم از مثبت و منفی) در دفتر مذکور.

۳-۳) ارائه پیشنهادهای لازم برای افزایش کارایی و اثربخشی این نظام در دفتر مذکور.

۴- تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات

تعاریف مختصر هریک از واژه های کلیدی در عنوان تحقیق به شرح زیر بیان شده است.
از طرفی تعاریف تفصیلی در فصل ادبیات تحقیق آمده است:
اثر بخشی: درجه یا میزانی که دفتر به هدفهای موردنظر خود نایل آمده است.
مدیریت کیفیت فراگیر: رویکردی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، تامین کنندگان و مشتریان به بهبود دائمی فرآیندها در جهت رضایت مشتری می پردازد.
دفتر برنامه ریزی آموزشی جهاد سازندگی: یکی از ادارات کل معاونت آموزش و تحقیقات وزارت جهاد سازندگی می باشد که وظیفه برنامه ریزی آموزشهای بلند مدت و کوتاه مدت در جهاد سازندگی را برعهده دارد.
ارزیابی: اندازه گیری، قضاوت و تصمیم گیری در مورد یک برنامه یا سیستم.

فصل دوم: ادبیات تحقیق

به اجرا درآوردن مدیریت کیفیت فراگیر، سبب بالا رفتن سطح کارآئی سازمان‌های تولیدی و خدماتی می‌شود و استفاده از این روش مدیریتی موجب افزایش توجه گروه‌های ذینفع به عملکرد سازمان می‌شود و این توجه زمینه ساز بروز فرصت‌های طلایی برای حضوری موفق در عرصه رقابت‌ها خواهد بود لذا اهمیت این بخش از تحقیق در چرائی پرداختن به پژوهش در چارچوب اهداف آن با تبیین درست مسئله برای ارزیابی میزان تحقق موفقیت فوق‌الذکر می‌باشد. تامین این هدف مستلزم شناخت سیر اندیشه مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد که در این فصل به تفصیل به آن پرداخته شده است. با توجه به مطالبی که در فصل اول این مجموعه ارائه شد، لزوم پرداختن به ادبیات تحقیق در چارچوب موضوع آن جهت حصول به اهداف زیر ضروری می‌باشد:

- مروری بر ادبیات تحقیق: هر تحقیق و پژوهش که به صورت علمی صورت پذیرد بر پایه‌ها، ارکان و نتایج مطالعات و تحقیقات پیشین استوار است. در این تحقیق سعی شده تا مرتبط‌ترین دستاوردهای تحقیقات پژوهشگران گذشته را مورد شناسائی قرار داده و دریابیم که دیگران تا چه اندازه مسئله موردنظر را بررسی کرده‌اند و به آن نزدیک شده‌اند. به عبارت دیگر چه ابعاد از مسئله تحقیق بررسی شده و چه ابعادی بررسی نشده است.
- آگاهی از پیشرفت تازه و گسترش علوم در زمینه مورد تحقیق
- بسط دانش پژوهشگران به منظور هدایت مناسب پژوهش در چارچوب موردنظر برای دستیابی مطلوب به اهداف تحقیق
- شناخت نقاط قوت و ضعف آنها

بخش اول: تعاریف

۱- مفهوم کیفیت:

تعاریف بسیار زیادی از واژه «کیفیت» شده است اما وجه مشترک این تعاریف سازگاری و تطابق کالا یا خدمت با نیازها و انتظارات مشتری است و مشتری هم کسی است که کالا و یا خدمتی را به طور کامل و یا حتی به صورت نیمه تمام تحویل می‌گیرد. بنابراین مشتریان هم در داخل و هم در خارج سازمان هستند. لذا می‌توان گفت که تنوع مشتری خارجی متناسب با انواع کالا و یا خدمات قابل ارائه است ولی تعداد مشتریان داخلی به مراتب زیادتر است زیرا در یک سازمان ستاده هر بخش به عنوان داده بخش دیگر محسوب می‌گردد و یک مشتری در نظر گرفته می‌شود. با عنایت به کثرت مشتری در مقابل تنوع کالای تولیدی و خدمات قابل ارائه، تعاریف زیر مورد توجه است:

- ۱-۱) کیفیت یک محصول یا خدمت، میزان تطبیق آن با ارضاء نیاز مشتری یا احساس رضایت است.^۱
- ۲-۱) در دهه ۱۹۵۰، ادوارد دمینگ و فیگن باوم، مفهوم جدید کیفیت را اینگونه بیان کردند: «کیفیت» مفهوم وسیعی است که تمام بخشهای مختلف سازمان نسبت به آن متعهد هستند و هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است. به طوری که مانع پدید آمدن عوامل مخل کیفیت شود. هدف نهایی آن مطابقت کامل با مشخصات مورد نیاز مشتری با حداقل هزینه برای سازمان است که منجر به افزایش قابلیت رقابت می شود.^۲
- ۳-۱) استاندارد ISO 8402, 4986، کیفیت را اینگونه تعریف می کند: «مجموع مختصات و مشخصه‌های یک تولید یا خدمت که قادر به برآورده کردن نیازهای از پیش تعیین شده است.»^۳
- ۴-۱) استاندارد ژاپن JIS Z8101-1981 کیفیت را اینگونه تعیین می‌کند: «مجموع مشخصه‌ها یا عملکردهایی که روشن می سازد تولید یا خدمت، کاربرد معین خود را دارد یا نه»^۴
- ۵-۱) «کیفیت یعنی درجه تطابق کالای تولید شده با سرویس ارائه شده با نیاز مشتری»
- ۶-۱) کیفیت عبارت است از «مجموعه ویژگی‌های یک جوهره که دربرگیرنده توانایی آن در برآوردن نیازهای بیان شده باشد.»^۵
- ۷-۱) «کیفیت، درجه ارضای مشتری است و براساس این منطق برای تولید یک محصول خوب باید نیازهای مشتریان را پیدا کرد و آن را برطرف نمود.»^۶ (جوران ۱۹۷۴)
- ۸-۱) کیفیت به معنی ارضای نیاز مصرف کننده است^۷ (ایشی کاوا ۱۹۵۰)
- ۹-۱) کیفیت یعنی مفیدترین کالا که براساس مشخصات مورد نظر مشتری ساخته می شود.^۸ با آنچه ذکر شد کیفیت از مشتری آغاز می گردد.

۱. حسین حقیقی، ابزارهای کنترل کیفیت آماری، ۱۳۷۳، چاپ اول، سازمان مدیریت صفحات ۳ و ۴.

۲. سیروس تسلیمی، مقاله آشنایی با مفاهیم TQM، TQC، ۱۳۷۳، شماره ۲ مجله صنایع.

۳. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۴، مرکز نشر دانشگاه امیرکبیر، صفحه ۱۰.

۴. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۴، مرکز نشر دانشگاه امیرکبیر، صفحه ۱۱.

۵. استاندارد ISO, Dis, 8482.

۶. محسن ریاحی، کیفیت فراگیر، ۱۳۷۵، نشریه داخلی آذرآب، صفحه ۷۳.

۷. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۴، مرکز نشر دانشگاه امیرکبیر، صفحه ۱۰.

۸. محسن ریاحی، کیفیت چیست، ۱۳۷۳، شماره ۲۸، نشر صنعت آذرآب.

به عبارت بهتر ابعاد کیفیت که منجر به رضایت مشتری در دو بخش خصوصی و دولتی می گردد، به شرح زیر است:

الف) ابعاد کیفیت در بخش خصوصی:

- قیمت: مهمترین انتظار مشتری این است که کالا یا خدمات را با قیمت مناسب به دست آورد.
- دوام: کالای عرضه شده باید از دوام و طول عمر نسبی که متناسب با نیاز مشتری است، برخوردار باشد.
- قابلیت اطمینان: منظور از قابلیت اطمینان زمانی است که باید طی شود تا کالا خراب و احتمالاً به تعمیر نیاز پیدا کند. به عبارت دیگر فراوانی خرابی، بستگی به ضریب اطمینان فرآورده دارد.
- تحویل به موقع: کالا یا خدمات ارائه شده باید به موقع به مشتری تحویل شود.
- کارکرد: کالا یا خدمات ارائه شده باید به لحاظ کارکرد، رضایت مشتری را جلب کند و نیز کارکرد فرآورده یا خدمت باید متناسب با نیاز مشتری باشد.
- خدمات پس از فروش: سرعت در تعمیر و در دسترس بودن تعمیرگاه یا تعمیرکننده و قواعد مناسب برای نگهداری و تعمیر صحیح به مدت طولانی از خواسته‌های مشتری است.
- همسازی: کالا یا خدمات باید پس از تولید با استاندارد و نیز مشخصه‌های طراحی همسازی داشته باشد.
- شکل ظاهری: زیبایی و مقبولیت محصول یا خدمت از خواسته‌های مشتریان است.
- ایمنی: کالا یا خدمات تولید شده باید در هنگام استفاده از ایمنی برخوردار باشد.^۱
- فاصله کوتاه از ایده تا عمل: چون اخیراً برخی شرکتها، تولید خود را براساس سفارش مشتری انجام می‌دهند، سرعت تبدیل «ایده» به عمل برای مشتری مهم است.
- سهولت ارتباط: از اهم نیازهای مشتری، سهولت ارتباط با تولیدکننده است. این ارتباط می تواند در ارتباط با موضوعاتی چون «سفارش خرید»، «دریافت صورتحساب»، «عدم مراجعه به محل انبار کارخانه» و «اطلاع از آخرین وضعیت خدمت» باشد. با توجه موضوع سهولت دسترسی بسیاری از شرکتها با اینترنت این خواسته مشتریان خود را اجابت کرده‌اند.

۱. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۴، مرکز نشر دانشگاه امیرکبیر، صفحه ۱۰.

با توجه به ذکر ابعاد کلی کیفیت در بخش خصوصی، ارائه نظرات برخی از شخصیت‌های علمی و سازمان‌های ذیربط خالی از فایده نخواهد بود. ابعاد کیفیت در بخش خصوصی از دیدگاه گاروین: ^۱ گاروین در مقاله معروف خود، برای کیفیت هشت بعد را ذکر می‌کند: این ابعاد عبارتند از:

(۱) عملکرد صحیح

(۲) زیباشناسی

(۳) ویژگیها

(۴) قابلیت اطمینان

(۵) همناختی

(۶) دوام

(۷) خدمات رسانی

(۸) کیفیت تداوم یافته

همانطور که مشخص است این ابعاد در بخش خدمات به ویژه در بخش خدمات دولتی عمدتاً کاربردی ندارند و تنها برای بخش صنعت معنی پیدا می‌کند. در بخش دولتی ابعاد کیفیت را با عنایت به نیاز مشتریان و خواسته‌های آنان می‌توان تعیین کرد. مشتریان در بخش دولتی به موارد زیر توجه دارند: ^۲

- در هنگام مراجعه با افرادی مواجه شوند که دوست، احترام گذار، مطمئن و شنوا و رفتارشان مودبانه باشد.
- همه کارها سریع انجام گیرد و یا لااقل زمان آن مشخص باشد (در زمان مورد انتظار انجام پذیرد)
- با افراد آگاه و قابل اعتماد سرو کار داشته باشند.
- برای حل مشکل، بایک جا تماس بگیرند و یا یک نقطه تماس برای حل مشکل وجود داشته باشد.
- وقتی مشکل به وجود می‌آید، بدانند به کجا باید مراجعه کنند.
- نحوه و محل ارائه خدمات موردنظر را بدانند.
- اطلاعات، سریعاً در دسترس باشد.
- فرمها، انتشارات، توصیف فرآیندها، مشاوره‌ها و مکاتبات روشن و واضح باشد.

۱. دیوید گاروین، ترجمه شهرام شریفی، رقابت در هشت بعد کیفیت، تدبیر شماره ۶۴، ۱۳۷۵.

۲. مجتبی رجب بیگی، ابعاد کیفیت در بخش دولتی، مدیریت دولتی، شماره ۴۰، تابستان ۷۷، صفحه ۷۹.

- سیستم کار کند نه افراد.

- ضوابط و قوانین حاکم باشد نه روابط.

اما سازمان بهره‌وری آسیا از دیدگاه دیگری به کیفیت نگریده و آن رابه سه جزء تقسیم می‌کند:

الف) کیفیت محصول

ب) کیفیت فرآیند

ج) کیفیت انسانی

این سازمان کیفیت را اینگونه تعریف می‌کند:

کیفیت عبارت است از «پیروی و متابعت پایدار از انتظارات مشتری».

وقتی بحث از انتظارات مشتری می‌شود نباید در دام تفکر تعیین مشخصات محصول افتاد زیرا توجه به مشخصات، صرفاً با محصولات ارتباط پیدا می‌کند و توجه به محصول نتیجه‌گرایش به مدیریت نتیجه‌گرا است. این نوع مدیریت منحصراً به محصول می‌نگرد و نه به فرآیندی که منجر به تولید محصول شده است. درحالی که براساس تعریف سازمان بهره‌وری آسیا، کیفیت یک محصول را باید براساس فرآیند آن بررسی کرد. بر این اساس می‌توان گفت که یکی از تفاوت‌های «استاندارد» و «ISO» این است که «استاندارد» نتیجه مدیریت نتیجه‌گراست درحالی که ISO نتیجه مدیریت «واقع‌گراست».

ب) ابعاد کیفیت در بخش دولتی:

- اطلاع رسانی: مراجعه کنندگان به بخش دولتی، معمولاً نمی دانند نخستین گام از کجا آغاز می شود و پایان کار کجاست؟ چه مدارک و اسنادی لازم دارند؟ تا اخذ نتیجه نهائی چقدر زمان نیاز دارند؟ به کدام مرجع یا مراجع باید رجوع کنند؟ تمام این سوالات را باید با آزمون و خطا بیابند. مراجعه کننده، به نخستین کسی که در اداره برخورد کند یا به نخستین اتاقی که برسد موضوع را مطرح و از آنجا کار را اتاق به اتاق دنبال می کند معمولاً حتی بخش اطلاعات نیز برای راهنمایی مراجعه کنندگان وجود ندارد و آنان به ناچار با نگهبان جلو در ورودی (اگر وجود داشته باشد) موضوع را مطرح می سازند. روی در بسیاری از اتاقها نیز این جمله به چشم می خورد: «اینجا اطلاعات نیست لطفاً سوال نکنید!» پاسخگویی تلفنی تقریباً در هیچ اداره ای وجود ندارد و این راه اصلاً نتیجه ای را به دست نمی دهد.

کسانی که با تلفن درصدد کسب اطلاعات برمی آیند، معمولاً این جمله را می شنوند: «باید حضوراً مراجعه کنید» در مراجعه حضوری نیز در بیشتر موارد، پس از پرس و جوی زیاد، مراجعه کننده باید گام به گام مراحل را طی کند. وقتی اولین مرحله سپری شد، گام بعدی را اقدام کننده اولی معلوم می کند و همین طور مراحل یکی پس از دیگری سپری می شود، بدون آنکه تعداد مراحل یا زمان انجام یافتن کار، معلوم باشد. بارها اتفاق می افتد که به دلیل نداشتن مدارک مورد نیاز، در یکی از مراحل، مرحله بعدی متوقف می شود مشتریان بخش دولتی خواهان اطلاعات سریع؛ دقیق و در دسترس هستند. اگر بتوان تلفنی اطلاعات را از اداره مورد نظر به دست آورد، این بعد از کیفیت برآورده شده است. اگر با تماس تلفنی مقذور نباشد، در مراجعه حضوری از طریق تابلوهای اعلانات یا از طریق رایانه مستقر در محل ورود به اداره می توان اطلاعات لازم را در اختیار مراجعه کنندگان قرار داد. اگر این دو راه در پیش گرفته نشود، گماردن راهنما در بخش اطلاعات که در محل ورودی است، کارگشا خواهد بود. همچنین وجود آئین نامه ها، دستورالعمل های جامع و واضح بسیار مهم است.

- سرعت: مشتریان بخش دولتی، خواهان تسریع در کار مورد نظر خود هستند. انتظارات طولانی بدون حاصل یا اقدامات تکراری در بخش های مختلف، رنج آور است. اگر در جایی مدرکی را ارائه می دهند و در جای دیگر برای اثبات صحت همان مدرک، سند مشابه ای را تحویل مرجع دیگری می دهند، حاصلی جز رنجش خاطر آنان ندارد. کندی ناشی از فعالیت های دولتی به خاطر اصلاح نشدن فرآیندهایی است که روزگاری تدوین شده است و اکنون بدون تغییرات اصلاحی همچنان اجرا می شوند. مراجعه کنندگان به بخش دولتی، می خواهند بدانند که

انجام خواسته آنها چه مدت طولانی طول می‌کشد. همچنین به حق انتظار دارند که خواسته‌هاشان در زمان مقرر به نتیجه برسد. زمان تقریبی انجام یافتن فعالیت های موردنظر مشتریان از طریق تدوین گردش کار و زمان سنجی آن به دست می‌آید.

- صحت: درستی نتایج کارهای انجام شده، بعد دیگر کیفیت در بخش دولتی است. مراجعه مکرر برای اصلاح ناشی از اشتباهات کاری‌های کارکنان، هزینه بر و ملال آور است. از اشتباهاتی که در صدور گواهینامه، صدور شناسنامه، صدور کارت خودرو، قبض‌های آب، برق، تلفن و گاز، جابجائی پرونده‌ها و... اتفاق می‌افتد آماری در دست نیست ولی هریک از این اشتباهات، علاوه بر اینکه وقت مراجعه کنندگان را تلف می‌کند، هزینه زیادی را نیز به بار می‌آورد. برای جلوگیری از این خطاها، هریک از کارکنان باید کار انجام شده خود را بازبینی کنند. اگر فرم‌های ساده‌ای در اختیار هریک از کارکنان باشد که پس از انجام دادن هر کار، متناسب با آن کار آن را تکمیل کنند یا محل خاصی را بر روی آن علامت بزنند، این بازبینی به سادگی امکان پذیر می‌شود. یعنی هر کارمند، کاری را که انجام می‌دهد توأم با بازبینی و کنترل آن باشد و پس از اطمینان از صحت و درستی آن به بخش بعدی یا به مراجعه کننده تحویل دهد.

- زیبایی: ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه باید تمیز و زیبا باشد. اگر مراجعه کننده تصور کند که دوباره باید به ناچار به اداره‌ای مراجعه کند که نامرتب، نامنظم، کثیف، تاریک و بدون امکانات آسایشی است، خود به خود عصبی، پرخاشگر، پرملال و مایوس خواهد شد. برعکس اگر محیطی که قبلاً مراجعه کرده است، تمیز و دارای امکانات اولیه مناسب باشد، هرچند بار هم مجبور به مراجعه باشد، آرامش روحی لازم را خواهد داشت. اسناد و مکاتبات نیز باید در شکل زیبا ارائه شود، انسان قاطراً زیبایی را دوست دارد.

- رفتار مناسب: همانطور که قبلاً بیان شد، خدمت در لحظه ارائه به مشتری تولید می‌شود. مشتریان تمایل دارند با افراد آگاه و مطلع مواجه شوند. شاید مهمترین بعد کیفیت در بخش دولتی، رفتار مناسب با مراجعه کنندگان باشد. از این رو باید در انتخاب کارمندی که با تلفن یا حضوری با مراجعه کنندگان در تماس هستند، دقت ویژه کرد و آنهایی را برگزید که برخی از خصوصیات بارز اخلاقی را دارا باشند. این افراد باید بدانند که حتی اگر برآورده شدن نیاز و انتظار مشتری به دلیل مقررات و قوانین موجود، میسر نباشد، برخورد آرامش بخش و توأم با

توضیحات کافی، مراجعه کنندگان را راضی و خوشحال می‌کند بدین منظور لازم است به کارمند آموزش‌های دائمی داده شود.

- قانونمندی: فعالیت‌های خدمات دولتی باید قانونمند باشند و گیرندگان خدمات با عنایت به قوانین و مقررات، فعالیت‌های خود را به انجام رسانند. هرگونه تبعیض و نابرابری با لحاظ کردن روابط دوستانه در برآورده کردن بدون ضابطه خواسته های افراد خاص، برای مراجعه کنندگان ناخوشایند است. خدمات دولتی هنگامی با کیفیت است که تابع مقررات و ضوابطی باشد، که به همگان از قبل اعلام شده باشد و طبق همان قوانین و مقررات ارائه شود.

- سادگی و سهولت: خدمات بخش دولتی، هنگامی با کیفیت است که در قالبی ساده انجام پذیرد. اگر اداره امور و انجام خواسته‌ای در چهارچوب گردش کارهای پیچیده و یا کاغذ بازی‌های زیاد انجام پذیرد، مشتری ناراضی و خدمات دولتی بی کیفیت خواهد بود. اگر در زنجیره مراجعه به مکان‌های مختلف برای برآورده کردن یک خواسته باید چند بار به یک مراجع مراجعه شود، به احتمال زیاد، گردش کار آن خواسته با اشکال مواجه است و امکان ساده سازی وجود دارد. هر چند گاه، باید در گردش کارها تجدیدنظر کرد و با مشارکت و همکاری مشتریان اصلاح لازم صورت داد.

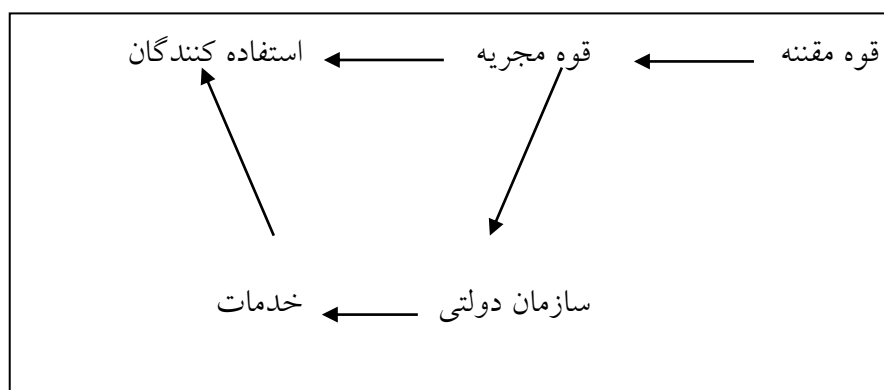
- انعطاف پذیری: منظور از انعطاف پذیری آن است که فعالیت‌ها در عین حال که در قالب نظامی معین و با قانونمندی خاص انجام می‌پذیرد، لیکن این نظام و ضابطه خود به عنوان هدف در نیاید. محیط کار در دنیای امروز و در سازمانهای فعلی، بسیار پیچیده است. این پیچیدگی باعث می‌شود تا مدیران امروزی زندانی نظامی باشند که باید آن را اداره کنند. این پیچیدگی در بخش دولتی بیشتر است. اگر نتوان با انعطاف لازم، نظام را با محیط‌های مختلف تطبیق داد، گرفتاری در این زندان بیشتر می‌شود. باید هم نظام به گونه‌ای طراحی شود که قابل انعطاف باشد و هم افرادی که مجری هستند، هدف اصلی را که انجام دادن کار است فراموش نکنند. انعطاف پذیری به معنای نادیده گرفتن قوانین و مقررات نیست، بلکه به معنای نرمش و پویایی در نحوه اجرای این قوانین و مقررات است. توجه بیش از حد به شکل ظاهری مدارک و فرم‌ها و نادیده گرفتن حالات استثنایی که آسیبی به اصل قوانین و مقررات وارد نمی‌سازد، به کیفیت خدمات دولتی آسیب می‌رساند.

- هماهنگی ساختاری: ادارات و واحدهایی که مراجعه کننده باید بدانها مراجعه کند هم به لحاظ فاصله مکانی و هم از جنبه سلسله مراتب سازمانی دارای هم‌نوایی و

هماهنگی ساختاری باشند. به عنوان مثال فاصله مکانی بین ادارات و واحدها علاوه بر اتلاف وقت، هزینه و نارضایتی را در مراجعه کننده تشدید می‌کند. با توجه به ابعاد کیفیت در دو بخش خصوصی و دولتی لازم است به تفاوت‌های اساسی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در آن دو بخش، به شرح زیر اشاره شود:

(۱) در بخش دولتی رقابت کمتر است و بنابراین بجز سیاستگذاران و مدیران عالی کشور که رضایت مردم را مورد توجه قرار می‌دهند، در مورد دیگران به طور عادی و طبیعی، تمایلی به افزایش ارتقای خدمات وجود ندارد.^۱ در فرآیند تولید و توزیع خدمات دولتی، کیفیت کالاها و خدمات در درجه نخست تابع فرآیندهای سیاسی جامعه است به منظور درک این نکته فرایند سیاسی ناظر بر کیفیت خدمات دولتی در شکل زیر نشان داده شده است.^۲

فرایند سیاسی ناظر بر کیفیت



(۲) در بخش دولتی، سرعت جابجایی و یا تغییر مدیران زیاد است. با توجه به این وضع در روند اجرای بهبود کیفیت ممکن است اختلال به وجود آید. افزایش سود سهامداران، کسب بیشترین سهم بازار و برتری در رقابت مفاهیمی هستند که مدیریت دولتی با آنها بیگانه است.^۳

(۳) بودجه اختصاص داده شده به بخش دولتی در صورت هزینه نشدن به خزانه برمی‌گردد. به عبارت دیگر، در بخش دولتی، فقط فرآیند اجرای فعالیت‌ها مهم نیست بلکه کسب نتیجه مطلوب، با توجه به اعتبارات مالی سالانه نیز مهم است. اگر این اعتبارات هزینه نشود و یا بیشتر از آن نیاز باشد نتیجه مطلوب به دست نمی‌آید و مشکلات بعدی سربرآورد.^۴

۱. مجتبی رجب بیگی، ابعاد کیفیت در بخش دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۰، تابستان ۷۷.

۲. ابوالحسن فقیهی، مقاله بهره‌وری در دولت، کتاب بهره‌وری نیروی انسانی، صفحه ۵۸۶.

۳. مجتبی رجب بیگی، ابعاد کیفیت در بخش دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۰، تابستان ۷۷.

۴. همان منبع شماره ۱

۴) کیفیت خروجی (Output) در بخش دولتی، تأثیری بر ورودی (Input) ندارد مثلاً در دفتر برنامه ریزی آموزشی که برنامه ریزی برای دوره‌های آموزشی بلند مدت و کوتاه مدت کارکنان وزارت جهاد سازندگی را برعهده دارد چنانچه پاسخگویی به یک درخواست برای ادامه تحصیل در یک مقطع تحصیلی با تاخیر انجام پذیرد (Output) اثری بر درخواست مجدد برای همان فرد در مقطع بالاتر ندارد.

۵) نیروهای رقابتی پورتر شامل «تازه واردان»، کالاهای جایگزین»، «رقبا»، «تامین کنندگان» و «مشتریان» در بخش دولتی موثر نیستند.

۶) «زمان» در بخش دولتی کمتر اهمیت دارد. برای دریافت خدمات جمله «امروز برو و فردا بیا» را زیاد می‌شنویم. اما در بخش خصوصی، سرعت طراحی محصول به عنوان یک عامل حیاتی است. چرا که تاخیر در طراحی محصول باعث از دست دادن بازار، عدم رضایت مشتری، افزایش هزینه‌ها و ... می‌گردد.

۷) در بخش دولتی، ارائه خدمات در چارچوب قوانین و مقررات دولتی مطرح است، ارائه خدمات، با تولید کالاها یا محصول تفاوت‌های فراوانی دارد خدمت در لحظه ارائه به مشتری تولید می‌شود. خدمت پس از ارائه قابل بازرسی و فراخوانی نیست. درک مشترک از کیفیت همان قدر که تحت تأثیر نتیجه روند کار است، تحت تأثیر رفتار ارائه دهنده خدمات هم هست بنابراین در جهت هرگونه تلاش برای بهبود، باید هر دو جنبه مورد توجه قرار گیرد.^۱

۸) نیازها و انتظارات مشتریان بخش دولتی ممکن است با یکدیگر در تعارض باشد حتی ممکن است نیازها و انتظارات فرد، با مصالح اجتماعی و سیاسی سازگاری نداشته باشد.^۲

۹) در بخش دولتی عدم تطابق تحصیل و شغل بیشتر است.

۱۰) نظام پاداش و تنبیه در بخش دولتی کارآمدی لازم را ندارد.

۱۱) تورم نیروی انسانی در بخش دولتی بیشتر بوده و با کارآمدی رابطه معکوس دارد.

۱. مجتبی رجب بیگی، ابعاد کیفیت در بخش دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۰، تابستان ۷۷.

۲. همان منبع شماره ۱.

برای درک بهتر، تفاوت‌های بخش خصوصی و دولتی به شرح جدول زیر آورده می‌شود:

عوامل	در بخش دولتی	در بخش خصوصی
رقابت	کمتر وجود دارد	بسیار زیاد
مشتری	وابستگی به سازمان دارد	وابستگی به سازمان ندارد بلکه سازمان به آنها وابسته است.
جایگزین‌ها	وجود ندارد	به عنوان یک تهدیدکننده هستند زیرا ممکن است محصول جایگزین را طراحی کنند.
تازه واردان	وجود ندارد/	به عنوان یک تهدیدکننده هستند زیرا ممکن است با استراتژی‌های خود، بازار را در دست بگیرند
تامین کنندگان	کمتر به عنوان تهدیدکننده محسوب می‌شوند	به عنوان یک تهدیدکننده هستند زیرا ممکن است مواد اولیه را به شرکت شما بفروشند
کیفیت خروجی محصول (output)	اثری بر input ندارد (تابع مکانیزم بازار نیست)	به شدت اثرگذار است. زیرا منابع مالی و انسانی دو ورودی به فرآیند در بخش خصوصی هستند وقتی کیفیت خروجی محصول مناسب نباشد مشتریان آن را نمی‌خرند.
سرعت جابجایی مدیران	زیاد	کم
بودجه	سالانه است و در صورت هزینه نشدن به خزانه برمی‌گردد	در داخل شرکت باقی می‌ماند
زمان	چندان مطرح نیست	به عنوان یک عامل تهدیدکننده است
روش کمی قابل اعتماد برای تعیین بازده فعالیت‌ها	نیست و یا بسیار اندک است	روشهای کمی زیادی وجود دارد
تطابق تخصص و شغل	کمتر وجود دارد	زیاد است
نظام پاداش و تنبیه	کارآمدی کمتری دارد	کارآمدی زیادی دارد
نیروی انسانی	تورم دارد	متناسب است

دفتر مذکور به عنوان یک بخش دولتی و با بکارگیری اصل مدیریت کیفیت فراگیر و اجرای آن، به نتایجی دست یافته است. این تحقیق به دنبال تجزیه و تحلیل مذکور و

عوامل موثر در رسیدن به نتایج و نیز سایر هدف‌هایی است که در بخش «اهداف تحقیق» به آن پرداخته شده است.

۲- مفهوم فراگیر: ^۱

کلیه قسمت‌های یک سازمان باید قادر باشند تا کیفیت را به استانداردهای مشخص قابل تعریف با نیاز خریدار ارتقاء دهند در صورت فقدان چنین خصوصیتی، فراگیری در کیفیت، هدفی نامشخص و فاقد دقت لازم خواهد بود. ^۲

یک بیانیه، غالباً توسط مدیریت نوشته می‌شود تا علاوه بر تعریف، ارزش‌های موردنظر مدیریت درباره کیفیت را نیز انتقال دهد. طبق تعریف، تکاپوی مجدانه برای کیفیت از سوی تمام «بخشهای سازمان»، به وسیله این بیانیه به عنوان یک فرمان سازمان تثبیت شده است.

اصطلاح «جامع» یا «فراگیر» بر موارد زیر دلالت دارد:

۱-۲) در بهبود کیفیت، جمیع ابعاد کیفیت که قبلاً بیان شده است مورد توجه قرار می‌گیرد.

۲-۲) کلیه کارکنان (اعم از مدیران، سرپرستان، کارگران و کارمندان) و مشتریان و تامین کنندگان داخلی و خارجی در بهبود کیفیت نقش دارند.

۲-۳) بهبود کلیه بخشهای سازمان مورد توجه است و تنها یک بخش خاص مثلاً بخش تولید یا فروش مدنظر نیست.

۲-۴) با توجه به این که کلیه بخش‌ها با این دیدگاه قابل بهبود است، این نگرش در کلیه سازمان‌ها اعم از خدماتی و تولیدی قابل اجرا و پیاده شدن است. ^۳

۳- مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر:

فلسفه‌های جدید درباره کیفیت، زیربنای مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر را تشکیل می‌دهند. برای دسترسی به اهداف این فلسفه‌ها، درک مفاهیم «زمان حضور و ارائه خدمات و کالا»، «کیفیت خدمات و یا کالا» و قیمت تمام شده آن ضروری می‌باشد و توجه به ابعاد مختلف آن، مستلزم فهم و اجرای دقیق مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد.

این مفهوم هنگامی تحقق می‌یابد که توجه به کیفیت، تمام جوانب کارکرد سازمان را فرا می‌گیرد و به شکلی این نظر را که مدیریت کیفیت فراگیر، به معنای برآورده ساختن شرایط کامل و خصوصیات بارزی در محصول از نظر خریدار است را دربر می‌گیرد و

۱ Total

۲. معاونت اقتصادی بنیاد مستضعفان، راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری، ۱۳۷۴، چاپ اول، چاپ خاشع، صفحه ۲۱۱.

۳. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، مرکز نشر دانشگاهی صنعتی امیرکبیر، ۱۳۷۴، صفحه ۱۴.

به عبارتی مدیریت کیفیت فراگیر هدایت عملکرد سازمان در برآورد ساختن نیاز خریدار، از طریق انجام صحیح کارها در همان اولین بار می باشد. تعریف فوق فقط آغاز مهمی است. چرا که تمام قسمت‌های سازمان باید قادر باشد تا کیفیت را به استانداردهای مشخص قابل تعریف یا نیاز خریدار مربوط کنند. در صورت فقدان چنین خصوصیتی، کیفیت، هدفی نامشخص و فاقد دقت لازم خواهد بود. علاوه بر تعریف فوق، تعاریف بسیار زیادی از مدیریت کیفیت فراگیر شده است که ذیلاً به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۳-۱) مدیریت کیفیت فراگیر نگرشی است که بر مبنای آن، مدیریت سازمان با مشارکت تمامی «کارکنان»، «مشتریان» و «تامین کنندگان» به بهبود مستمر کیفیت که منجر به جلب رضایت مشتری می‌شود می‌پردازد.

۳-۲) مدیریت کیفیت فراگیر شیوه‌ای است در اداره یک سازمان به طوری که هر فرایند از بدو امر برای همیشه به نحو صحیح انجام پذیرد.^۱

۳-۳) مدیریت کیفیت فراگیر بر این نظریه دلالت می‌کند که از طریق تلاش برای رسیدن به کمال در چند جبهه، پیشرفت در کارائی و بازدهی امکان پذیر می‌شود.^۲

۳-۳) مدیریت کیفیت فراگیر، تلاشی است پیگیر برای بهبود مستمر فرآیندها، تولیدات، خدمات و همه فعالیت‌های سازمانی در جهت تامین نیازهای مشتری یا ارباب رجوع، تقویت اهرم رقابتی دستیابی به سطح بهینه انجام کار در رابطه با شرایط متغیر محیطی.^۳

۳-۵) مدیریت کیفیت فراگیر در واقع عبارت است از هماهنگ کردن پیوند سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و سازمانی^۴ می باشد چرا که بهبود کیفیت به نوعی یک تغییر محسوب می‌شود و پایدار بودن آن مستلزم توسعه دو عامل «منابع انسانی» و «سازمان» می باشد که به طور مداوم در تعامل با یکدیگر می باشند. اکثر نظریه پردازان و مدیران صنایع بزرگ عصر حاضر به وجود رابطه زیر اعتقاد راسخ دارند:

$$TQM = HRD^e + OD^e$$

به عبارت دیگر:

۱. محسن ریاحی، کیفیت فراگیر، ۱۳۷۵، نشریه داخلی آذرآب، صفحه ۷۳.

۲. <http://www.skyenet.net/leg/Tqm.html> ترجمه محمدحسن عصار و خسرو صحت.

۳. اصغر زمریدیان، مدیریت کیفیت جامع، ۱۳۷۳، چاپ اول، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، صفحه ۴۵.

۴. همان منبع شماره ۲.

۵. Organization Development

۶. Human Resource Development

توسعه سازمانی + توسعه منابع انسانی = مدیریت کیفیت فراگیر

۳-۶) مدیریت کیفیت فراگیر نظریه‌ای است در باب مدیریت که رضایت مشتری، تفویض اختیار به کارکنان و بهبود مستمر را مورد تأکید قرار می‌دهد.^۱

۴- مدیریت کیفیت فراگیر در چند ویژگی خلاصه می‌شود:

۴-۱) نگرشی کل‌گرا دارد و به طور یک‌سان مسائل داخل سازمان و خارج سازمان (محیط) را مورد توجه قرار می‌دهد.

۴-۲) نگرشی نو به عامل «انسان» در سازمان دارد. به طور کلی دارای «جهت‌گیری مردمی» است و برتعهد و مسئولیت‌پذیری همه اعضای سازمان تأکید دارد.^۲

۴-۳) مدیریت کیفیت فراگیر هدف نهائی خود را بر پایه یک سیستم مستمر بهبود کیفیت می‌نماید. در همین راستا، فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر از تمرکز بر کیفیت به عنوان «رهبری کیفیت» استفاده می‌کند و آن را با مدیریت نتیجه‌گرا^۳ که تنها به نتیجه به محصول می‌نگرد متمایز می‌داند. «رهبری کیفیت»، رسیدن به هدف یا نتیجه را در گروه تمرکز بر فرآیند (روش کار) می‌داند.

اساساً تفاوت «استاندارد» و ISO نیز در همین است. استاندارد محصول مدیریت نتیجه‌گراست یعنی تنها به محصول می‌نگرد. به عنوان مثال محصول A را مشاهده می‌کند که از نظر ابعاد، رنگ، ایمنی و... مناسب است و نتیجه می‌گیرد که محصول A استاندارد است. در حالی که به فرآیند کار (سفارش مواد اولیه، خط تولید و...) نگاهی ندارد. چه بسا عدم توجه به فرآیند کار باعث اتلاف وقت، افزایش ضایعات، افزایش قیمت تمام شده و... می‌گردد.

مدیریت کیفیت فراگیر، توجه جدی به دو موضوع «فرآیند» و «محصول» دارد و هیچ‌یک از آنها را منفک از یکدیگر ندانسته و آنها را در تعامل با یکدیگر می‌داند.

۴-۴) محور اساسی در مدیریت کیفیت فراگیر، مشتری است. مشتری ضامن بقای سازمان است و دارای ارزش است. مشتریان هیچ وابستگی به سازمان ندارند بلکه سازمان به آنها وابسته است. مشتریان نیز ارزش را در کیفیت بالا توأم با قیمت مناسب می‌دانند. مشتریان مایه حیات و از دارایی‌های بسیار باارزش سازمان هستند و بدون وجود آنها عملکرد سازمان بی‌معنی خواهد بود. در مدیریت کیفیت فراگیر این مشتریان به دو دسته داخل سازمان و خارج سازمان تقسیم می‌شوند.

۱. <http://www.skyenet.net/leg/Tqm.html> ترجمه محمدحسن عصارى و خسرو صحت

۲. سلیمان ایران زاده، مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد، استراتژی تلفیق و هماهنگی، مجله تدبیر، شماره ۹۱، اردیبهشت

حرکت مشتری براساس الگوی «هیرشی من» بر سه اصل فرار، اعتراض و وفاداری مشتریان قرار دارد. مشتریان ناراضی می‌توانند از سازمان خداحافظی کنند معترضان نیز می‌توانند فریاد اعتراض خود را به گوش مقامات برسانند وفاداری مشتریان به سازمان تعیین کننده مسیر دیگری است فرار مشتریان بدون آنکه به مدیریت فرصت ایجاد تغییر بدهد موجب فلج شدن سازمان می‌گردد. ولی فریاد اعتراض، یکی از استراتژی‌های سیاسی است که هدف از آن نوعی دادخواهی است که در مجموع می‌تواند سازنده باشد نه مخرب.^۱

۴-۵) نگرش مدیریت کیفیت فراگیر تاکید بر اصلاحات تدریجی در سازمان دارد زیرا این نگرش دارای اصول مهمی چون آموزش، بهبود مستمر و... است که در فصلهای بعدی به آن اشاره خواهد شد و ممکن است اجرای هر اصل ماه‌ها و شاید سالها به درازا بکشد.

۴-۶) هر سازمانی به فراخور اهداف سازمانی خود می‌تواند نظام ناشی از مدیریت کیفیت فراگیر را به گونه‌ای خاص ایجاد و آن را اجرا کند.^۲ بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های خارجی و داخلی نگرش مدیریت کیفیت فراگیر را به عنوان یک پارادایم جدید مدیریتی و یا چارچوب نظری منسجم مورد استفاده قرار داده‌اند تا بتوانند در شرایط پرتلاطم تغییر محیطی، سازمان خود را اداره کنند. اما آنچه در این تحقیق پیگیری می‌شود چگونگی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی به عنوان یک بخش دولتی و ارزیابی اثربخشی آن است.

۵- مفهوم اثربخشی:^۳

درک هدف‌های یک سازمان از نخستین گامهایی است که باید در راه درک اثربخشی سازمان برداشت.^۴ نحوه و چگونگی سنجش و اندازه گیری اثربخش در سازمان‌ها اعم از تولیدی و خدماتی مستلزم شناخت صحیح می‌باشد. هدفهای سازمان باید نشان دهنده علت وجودی آن و آنچه که در پی دستیابی به آن است، باشد.

۱. سلیمان ایران زاده، مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد، استراتژی تلفیق و هماهنگی، مجله تدبیر، شماره ۹۱، صفحه ۵۷.

۲. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات دانشگاه امیرکبیر، صفحه ۴.

۳. علی پارسائیان، تئوری و طراحی سازمان، ۱۳۷۷، چاپ اول دفتر پژوهشهای فرهنگی، صفحه ۱۰۳.

۴. همان، صفحه ۱۰۲.

از آنجایی که به صورت وضع مطلوب سازمان در آینده» قابل تعریف می‌باشد و اثربخشی سازمان عبارت است از «درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود نایل می‌آید» اثربخشی یک مفهوم کلی دارد. آن به صورت صنعتی دربرگیرنده تعداد زیادی از متغیرها در سطح سازمان و دوایر است هنگام تعیین اثربخشی، حدود و یا میزانی که هدف‌های چندگانه تامین شده‌اند سنجیده یا اندازه‌گیری می‌شوند و مورد قضاوت قرار می‌گیرند. شاید پرداختن به مفهوم کارایی در این مجموعه از خلط مبحث و مترادف انگاشتن آن جلوگیری نماید.

واژه کارایی مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. کارایی عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید و یا انجام یک واحد از محصول و یا آن فعالیت به مصرف رسیده است.

در سنجش یا اندازه‌گیری اثربخشی دو رویکرد «سنتی» و «نوین» وجود دارد که به منظور جلوگیری از اطاله کلام به ذکر عناوین زیر مجموعه آنها به شرح زیر پرداخته می‌شود:^۱

۱-۵) رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی:

- روش مبتنی بر تامین هدف
- روش مبتنی بر فرآیند درونی
- روش مبتنی بر تامین منابع
- روش مبتنی بر تاثیرات

۲-۵) رویکردهای نوین برای سنجش اثربخشی:^۲

- روش مبتنی بر تامین رضایت گروه‌های ذینفع
- روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی

نبود یا کمبود روشهای کمی قابل اعتماد جهت اندازه‌گیری بازده فعالیت‌ها در بخش دولتی و عدم استفاده موثر از فنون پیشرفته سنجش بهره‌وری موسسات خصوصی در قلمرو بخش دولتی، سنجش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی را تا حدودی پیچیده کرده است اما نباید تصور کرد که سنجش بهره‌وری در بخش دولتی را باید به فراموشی سپرد. ابزارهایی وجود دارد که به کمک آنها می‌توان بهره‌وری در سازمانهای دولتی را تعیین کرد.

یکی از منطقی‌ترین روش‌های تحلیل بهره‌وری در بخش دولتی آن است که بهره‌وری را از راه بررسی فرآیند تولید یک سازمان دولتی مورد مطالعه قرار دهیم. به زبان سیستم،

۱. همان منبع، ص ۱۰۴.

۲. همان منبع، ص ۱۱۴.

در یک سازمان دولتی فرض بر آن است که پس از تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها، این خروجی‌ها با استانداردهایی مقایسه می‌شوند.

این فرایندها در شکل ذیل نمایش داده شده است.^۱

داده‌ها	فرایند	ستانده‌ها	مقایسه	استانداردها
- افراد	- رویه‌ها و روشها	- واحد کار	(همان ویژگی ستاندها)	
- فضا	- برنامه‌ها	- روادید		
- دارائی‌ها	- مدیریت	- انجام به موقع		
- بودجه		- رضایت		

همانطور که ملاحظه می‌شود داده‌ها به ستاندها تبدیل می‌شوند و ستاندها با استانداردها یا نتایج مورد انتظار مقایسه می‌شوند. برای درک بهتر این مدل طبعاً تعیین نسبت‌هایی ضرورت دارد. از آن جمله مقایسه ستانده به داده که به کارآیی موسوم است. مثالی که برای این نسبت می‌توان آورد تعداد واحد کاری است که از سوی یک کارمند در یک ساعت تولید می‌شود. اما تولید کالا و یا خدمات به تنهایی تعیین کننده میزان بهره‌وری نیروی کار نیست. به عبارتی دیگر مقایسه کمی ستانده به داده برای تعیین بهره‌وری نیروی انسانی دولتی کفایت نمی‌کند بلکه باید این ستاندها با استانداردها مقایسه می‌شوند. این نسبت را اثربخشی نامیده‌اند.

۶- مفهوم ارزیابی:

ارزیابی نوعی نظارت بر نتایج عملکرد است.^۲ نتایج عملکرد معلوم می‌کند که چه کرده‌ایم، کجا هستیم و به عبارتی ارزیابی یعنی سنجش عملکرد. یعنی آیا خوب عمل کرده‌ایم یا بد و آیا به اهداف مورد انتظار رسیده‌ایم یا خیر.

ارزیابی مرحله بعد از کنترل است. به گونه‌ای که می‌خواهیم نتایج مقایسه آنچه به وقوع پیوسته است را با انتظارات تعریف شده مورد تحلیل قرار داده و سنجش فعالیت‌ها را امکان پذیر نماییم.

اندازه‌گیری^۳، جزء لاینفک و به تعبیر برخی نقطه آغاز فرآیند علمی مدیریت ارزیابی است اگر بخواهیم مفهوم عملی ارزیابی را در فرهنگ سازمانی جلوه‌گر سازیم، شرط اساسی آن، وجود ابزاری برای کنترل و نظارت بر پیشرفت، فراهم آوردن بازخورد و تعیین هدفهای قابل اندازه‌گیری است. به عبارتی دیگر اندازه‌گیری فراهم آورنده اطلاعاتی است

۱. ابوالحسن فقیهی، مقاله بهره‌وری در دولت، کتاب بهره‌وری نیروی انسانی، صفحه ۵۸۶.

۲. منصور جمعی، نظام ارزیابی کارکنان و مدیران، ۱۳۷۷، صفحه ۴.

که امکان ارزیابی و قضاوت را پیرامون چگونگی حرکت به سوی هدف و از نقطه عزیمت و شرایط قبلی ایجاد می‌کند و این ارزیابی سازمان را در امر ایجاد ارتباط صحیح بین بهره‌وری با سایر هدف‌های استراتژیک سازمان یاری می‌دهد.^۱ اهم مزایای یک نظام ارزیابی در مدیریت کیفیت فراگیر به شرح زیر می‌باشد:^۲

۱) میزان تحقق پذیری اهداف و انتظارات
۲) برقراری یک مبنای منطقی و عادلانه در سنجش عملکرد
۳) آگاهی و شناخت از کمبودها در برنامه ریزی، اجزاء و نظارت
۴) فراهم آوردن محیط و بستر مناسب برای دستیابی به اهداف سازمان
آنچه در بخش اول به آن اشاره شد واژه‌های کلیدی عبارات به کار رفته شده در عنوان تحقیق می‌باشد واژه‌هایی از قبیل «کیفیت»، «مدیریت کیفیت فراگیر»، «فراگیر»، «ارزیابی»، «اثربخشی» و «دفتر برنامه ریزی آموزشی» در این بخش شرح داده شدند و با توجه به اهدافی که در ابتدای این فصل به آن اشاره شد، نتیجه‌گیری می‌شود که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بعد صنعت تاکنون مورد مطالعه و ارزیابی فراوان قرار گرفته ولی در بعد خدمات دولتی متأسفانه تاکنون کمتر اجرا شده است و یا در جایی مکتوب نشده است که از آن ارزیابی صورت گرفته باشد.

بخش دوم: پیشینه مدیریت کیفیت فراگیر
اگرچه موضوع مدیریت کیفیت فراگیر در سالهای اخیر نظر مجامع علمی، مدیران و صاحبان صنایع را به خود جلب کرده است. ولی حقیقتاً مبانی دانش مربوط به مدیریت کیفیت و عمل به آن مطلب تازه و ابتدا به ساکن نیست. با اطمینان می‌توان ادعا کرد که پیدایش این تفکر همزمان با تلاش انسان برای زنده ماندن در مقابله با تهدیدات محیط خود می‌باشد. لذا پرداختن به ریشه‌های تاریخی پیشینه مدیریت کیفیت فراگیر به شرح زیر لازم می‌باشد:

۱) در سال ۱۹۲۴ دکتر والتر سوارت (Walter E. Shewart) از شرکت تلفن بل آمریکا، مجموعه مقالات مربوط به کاربرد آمار در کنترل کیفیت محصولات تولیدی را منتشر کرد که مورد توجه جامعه مهندسين و صاحبان صنایع آمریکا قرار گرفت.

۲) در سال ۱۹۳۱ دکتر شوارت کتابی با عنوان «کنترل اقتصادی کیفیت محصولات تولیدات صنعتی» منتشر کرد. در این کتاب کنترل کیفیت آماری^۳ مطرح شد.

۱. غلامرضا خاکی، مدیریت بهره‌وری، ۱۳۷۷، چاپ دوم، کانون فرهنگی انتشاراتی سایه نما، صفحه ۶۹.

۲. منصور جمیعی، نظام ارزیابی کارکنان و مدیران، ۱۳۷۷، صفحه ۴.

- ۳) در سال ۱۹۳۵ آماردان انگلیسی به نام ای. اس پیرسون (E.S. Pearson) کتاب خود را تحت عنوان کاربرد روشهای آماری در استاندارد کردن فعالیت‌های صنعتی و کنترل کیفیت منتشر کرد.
- ۴) تا سال ۱۹۳۷ کمتر از ۱۰ شرکت آمریکایی، کنترل کیفیت آماری را برای دستیابی به اهداف کیفی به مورد اجراء گذاشته بودند.
- ۵) در سال ۱۹۴۶ سازمان غیرانتفاعی اتحادیه مهندسان و دانشمندان ژاپن^۱ تاسیس شد. تقریباً در همین زمان اتحادیه استانداردهای ژاپن، در زمینه کنترل کیفیت آماری سمینارهای متعددی را برای مدیران صنایع برپا کرد.
- ۶) در سال ۱۹۴۶ «جامعه کنترل کیفیت آمریکا» برای فراهم آوردن تمهیدات لازم جهت بکارگیری آمار به عنوان یک ابزار کنترلی تشکیل شد.
- ۷) در سال ۱۹۴۹ طرفهای علاقمند از انجمن‌های دانشگاهی، صنعتی و دولتی در JUSE تشکیل جلسه دادند و گروهی به نام «گروه تحقیق درباره کنترل کیفیت»^۲ را با هدف اجرای تحقیق کنترل کیفیت و آموزش و ارتقاء آن در ژاپن، ایجاد کردند. آنها داوطلبانی مستقل از دولت بودند که به ارتقاء کنترل کیفیت و بهبود صادرات ژاپن می‌اندیشیدند. (در آن زمان قید «ساخت ژاپن» معنای «ارزان و بنجل» را تداعی می‌کرد).
- ۸) در سال ۱۹۵۰ اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن (JUSE) اولین نشریه خود را تحت عنوان «کنترل کیفیت آماری» منتشر ساخت.
- ۹) در سال ۱۹۵۰ استانداردهای صنعتی ژاپن تنها به محصولات شرکتهای علامت استاندارد (JIS)^۳ را می‌داد که در آن شرکت کنترل کیفیت آماری اجرا می‌شد.
- ۱۰) در سال ۱۹۵۰ اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن (JUSE) از دکتر «ادوارد دمینگ»^۴ (Edward Deming) از آمریکا برای ارائه سمینار و سخنرانی دعوت کرد. دکتر دمینگ یک دانشمند آمریکایی بود و زیر نظر شوارت در آزمایشگاه بل (Bell) در نیویورک کار می‌کرد و در آن زمان نظراتش در آمریکا اقبالی نداشت و در برخی مواقع مورد بی‌اعتنایی و تمسخر واقع شده بود. در دهه ۱۹۵۰،

۱. Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)

۲. Quality Control Research Group (QCRG)

۳. Japanese Industrial Standard (JIS)

۴. دکتر ادوارد دمینگ در ۲۰ دسامبر ۱۹۹۳ در سن ۹۳ سالگی درگذشت. او که پدر مدیریت کیفیت فراگیر لقب گرفته است، تاثیر ژرفی در توسعه ژاپن برجای گذاشت هرچند در وطنش یعنی آمریکا تاثیر افکارش با تاخیر همراه بود.

چندین بار از ژاپن دیدن کرد و در سمینارها و سخنرانی‌های مختلف، افکار خود را برای ژاپنی‌ها تشریح کرد.

۱۱) در سال ۱۹۵۰ دمینگ در یک میهمانی شام با حضور ۴۵ صنعتگر ژاپنی شرکت کرد. او خاطره خود را درباره آن میهمانی چنین باز می‌گوید:

«آنها چنین باور داشتند که چون آمریکایی‌ها دارای اعتبار زیادی در کیفیت محصولات خود هستند، نمی‌توانند با آنها رقابت کنند. من به آنها گفتم آن روزها به سر آمده است. شما می‌توانید کیفیت را تولید کنید شما برای تحقق چنین هدفی، دارای روش هستید. شما آموخته‌اید که کیفیت یعنی چه. شما باید راجع به مصرف‌کننده تحقیق کنید، به آینده بنگرید و کالایی را تولید کنید که از هم اکنون بازار درازمدتی داشته باشد و در صحنه رقابت تجاری باقی بماند. نیازی نیست که مواد اولیه معیوب را دریافت کنید. با این وجود نمی‌توانید جنس با کیفیت تولید کنید. شما می‌توانید از طریق کنترل فرآیند که مهندسان شما در حال آموختن آن هستند و نیز ایجاد مشخصه‌هایی که تا حد ممکن تغییر پذیرند، همچنین تحقیق در مورد مصرف‌کننده و طراحی مجدد تولیدات، به مقصود برسید. سعی نکنید تنها سازنده باشید آن هم تنها برای فروش بلکه محصول را طراحی مجدد کنید و سپس دوباره فرآیند را تحت کنترل درآورید. این کار دوباره و دوباره ادامه می‌یابد و کیفیت همچنان افزایش می‌یابد.»

دمینگ به ژاپنی‌ها تضمین داد که طی پنج سال، مردم خواهان تولیدات آنها خواهند شد. او اشتباه می‌کرد ظرف چهار سال ژاپنی‌ها سهم بزرگی از بازار را به دست آوردند.

۱۲) در سال ۱۹۵۱ اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن (JUSE) جایزه دمینگ را با هدف افزایش سطح کیفیت صنعت ژاپن ایجاد کردند. سازمان‌هایی که سطح کیفیت فرآورده‌ها و نحوه اداره سازمان خود را با ملاکهای تعیین شده در این جایزه تطبیق دهند، می‌توانند داوطلب شده و در صورت موفقیت در سنجش‌های مربوطه برنده جایزه شوند.

۱۳) در سال ۱۹۵۱ دکتر فیگنباوم (Armand V, Felgenbaum) کتابی تحت عنوان «کنترل کیفیت فراگیر» منتشر کرد. در این کتاب به جای کنترل کیفیت آماری از «کنترل کیفیت فراگیر» سخن به میان آمده بود.

۱۴) در سال ۱۹۵۴ اتحادیه مهندسان و دانشمندان ژاپن (JUSE) از دکتر جوران آمریکایی (J.M.Juran) برای سخنرانی در سمینار «مدیریت کنترل کیفیت» دعوت کرد. کنترل کیفیت به عنوان ابزاری برای مدیریت مطرح شد و زمینه تغییر کنترل کیفیت آماری به کنترل کیفیت فراگیر فراهم شد.

۱۵) در سال ۱۹۵۶ رادیوی موج کوتاه ژاپن بخشی از برنامه های خود را به کنترل کیفیت اختصاص داد.

۱۶) در سال ۱۹۵۶ نشریه کنترل کیفیت برای سرکارگران^۱ از سوی اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن انتشار یافت اولین دایره کنترل کیفیت^۱ شروع به کار کرد.

۱۷) در اواخر دهه ۱۹۷۰، آمریکائی ها و اروپایی ها که متوجه پیشی گرفتن ژاپنی ها در تسخیر بازارهای جهانی شدند، به فکر استفاده از نگرش مدیریت کیفیت فراگیر در مدیریت های شرکت های صنعتی و تولیدی خود گردیدند.

۱۸) در سالهای دهه ۱۹۸۰ براساس تجربه های به دست آمده و آموخته های موسسات آمریکایی از کشورهای دیگر به ویژه ژاپن، پارادایم نوینی که به «مدیریت کیفیت فراگیر»^۲ شهرت یافت، شکل گرفت.

۱۹) هرچند دمینگ به شکل گسترده ای در ژاپن آوازه داشت اما تا سال ۱۹۸۰ تا حد زیادی در آمریکا ناشناخته بود تا اینکه فیلم مستندی تحت عنوان «اگر ژاپن بتواند چرا ما نتوانیم» به وسیله شبکه NBC آمریکا نمایش داده شد. این فیلم مقایسه ای بین رشد توانمند صنایع ژاپن و رشد نسبتاً آهسته صنایع آمریکا به عمل آورد و تفاوت این دو را در تاکید ژاپن بر «کیفیت» قلمداد کرد و نقش دکتر ادوارد دمینگ را مورد تاکید قرار داد. از فردای آن روز که فیلم نمایش داده شد، بنابر گفته منشی دمینگ، زنگ تلفن دفتر وی لحظه ای قطع نمی شد^۳ از آن پس بسیاری از سازمان ها و شرکتهای صنعتی از روش دمینگ در بدست آوردن کیفیت سود جستند.

۲۰) در سال ۱۹۷۸ آمریکا در مقابل جایزه «دمینگ» جایزه ای را به نام «مالکوم بالدريج» وزیر تجارت فقید این کشور در سالهای ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۷ ایجاد و رئیس جمهور آمریکا آن را امضا کرد. این جایزه برای معرفی شرکت هایی که به بالا بردن سطح کیفیت خود و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر دست یافته اند، طراحی شده است.

مطالعه پیشینه تاریخی و سیر اندیشه مدیریت کیفیت فراگیر، رعایت اصول زیر را در بخش های مختلف اقتصادی اعم از تولید و خدمات یادآور می شود:

۱. Quality Control Circle (QC)

۲. Total Quality Management

۳. اصغر زمردیان، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۳، چاپ اول، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران؛ صفحه ۱۹.

- ۱) توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود دائمی، نقش مهم و اساسی در توسعه دارد. به طوری که ژاپن در کمتر از ۵۰ سال به یکی از قطبهای بزرگ اقتصادی جهان تبدیل شده است.
- ۲) کشورهای می‌توانند موفق باشند که در استفاده از پارادایم‌های نوین مدیریتی، به سرعت عمل کنند.
- ۳) مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک مدیریت واقع‌گرا^۱ مطرح است که سازمان را به عنوان «کل» می‌نگرد و بررسی فرآیند در آن وجود دارد نه محصول. تفاوت استاندارد ISO نیز در همین است. ISO نتیجه مدیریت واقع‌گراست درحالی که استاندارد نتیجه مدیریت نتیجه‌گراست^۲ زیرا تنها به محصول می‌نگرد و نه به فرآیندی که براساس آن محصول به وجود آمده است.
- ۴) عملی شدن این دیدگاه، حمایت همه جانبه دولت، تبلیغ و آموزش، ایجاد نظام تشویق و نیز حمایت مردم را می‌طلبد.^۳
- ۵) در دنیای رقابتی امروز عدم استفاده از این پارادایم مدیریتی باعث می‌شود تا شرکتها و به تبع آن کشورها از گردونه رقابت خارج شوند و صادرات کاهش و واردات افزایش یابد.
- ۶) پیشینه نشان می‌دهد که نظام مدیریت کیفیت فراگیر در کلیه بخشها، اعم از خدماتی، دولتی و صنعتی قابل اجراست. لکن روش اجرای آن با عنایت به اهداف هر سازمان متفاوت است.

بخش سوم: نظریه پردازان مدیریت کیفیت فراگیر

تکامل سیر اندیشه و تدوین مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک روش در مدیریت از ابتدای قرن نوزدهم آغاز گردید. نظریه پردازان زیادی در تهیه و اجرای آن در سازمانها نقش داشته‌اند که همواره تلاش و جدیت آنان در خدمت به جامعه در مقاطع زمانی مختلف مورد تقدیر و توجه کلیه ذینفعان این موضوع بوده است. در اینجا نیز به شرح مختصری از دانشمندان و صاحبان اندیشه در تاریخ معاصر می‌پردازیم:

۱- دمینگ^۴

دکتر «ادوارد دمینگ» در سال ۱۹۰۰ میلادی به دنیا آمد^۱ و در سن ۹۳ سالگی در سال ۱۹۹۳ چشم از جهان فرو بست. وی در دانشگاه‌های وایومینگ و بیل تحصیل کرد. دکتر

۱. Management by Fact

۲. Management by Result

۳. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۴، چاپ اول، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

۴. Deming

دمینگ استاد دانشگاه و متخصص آمار بود. در سال ۱۹۳۰ به استخدام اداره آمار آمریکا درآمد و در سال ۱۹۵۱ نظرات خود را در زمینه «مدیریت کیفیت فراگیر» برای ژاپنی‌ها تشریح کرد. دیدگاه‌های او در ۱۴ توصیه به شرح زیر مطرح شده است:

۱-۱- برای بهبود خدمت و کالا، هدفی پایدار ایجاد کنید. با این قصد که رقابت کنید و در صحنه تجارت باقی بمانید و اشتغال زایی کنید.

۲-۱- فلسفه جدید مدیریت را پذیرا شوید. ما در عصر اقتصادی جدیدی هستیم. مدیریت غرب باید برای مبارزه بیدار شود. باید مسئولیت‌ها را بیاموزد و تغییر را رهبری کند.

۳-۱- وابستگی به بازرسی برای رسیدن به کیفیت را کنار بگذارید. با ایجاد کیفیت کالا در همان محل، نیاز به بازرسی انبوه را حذف کنید.

۴-۱- براساس عامل قیمت تجارت نکنید، در عوض هزینه کل را کمینه کنید.

۵-۱- نظام تولید و خدمت را همیشه و به طور ثابت بهبود بخشید تا کیفیت و بهره‌وری بهبود و در نتیجه هزینه‌ها کاهش یابد.

۶-۱- آموزش در حین کار را ایجاد کنید.

۷-۱- رهبری را ایجاد کنید. هدف رهبری باید کمک به کارکنان، ماشین آلات و ابزارآلات برای انجام دادن بهتر شغل باشد.

۸-۱- ترس را بیرون برانید تا اینکه هرکس بتواند در شرکت، کار پربازده داشته باشد.

۹-۱- سدهای بین بخش‌ها را بشکنید. کارکنان بخش‌های تحقیق، طراحی، فروش و تولید باید به صورت یک تیم کار کنند تا مشکلات تولید را حل کنند.

۱۰-۱- شعارها، نصیحت‌ها و هدفهای توخالی که کار بی‌نقص و سطوح جدیدی از بهره‌وری را می‌طلبد، کنار بگذارید. این نصیحت‌ها فقط روابط تبلیغاتی ایجاد می‌کند. علت‌های اصلی کیفیت و بهره‌وری پائین به نظام (سیستم) برمی‌گردد و خارج از حیطه قدرت کارکنان است.

۱۱-۱- استانداردهای کاری (کمی) را در کارخانه حذف کنید. رهبری را جایگزین آن کنید. مدیریت هدف‌گرا را حذف کنید. مدیریت عددگرا و اهداف عددی را حذف کنید. رهبری را جایگزین آن کنید.

۱۲-۱- سدهایی که مانع می‌شود تا کارگر به کارگری خود افتخار کند، از بین ببرید. مسئولیت سرپرستان باید از عددگرایی به کیفیت‌گرایی تغییر کند. سدهایی را که مانع می‌شود تا مدیران و مهندسان به کار خود افتخار کنند، از بین ببرید.

۱-۱۳- برنامه های آموزشی و خود بهبوددهی کارآمد ایجاد کنید.

۱-۱۴- همه را در شرکت برای ایجاد تغییر بسیج کنید. تغییر و تحول، شغل همه است. «دمینگ» کیفیت را با میزان یکنواختی و یکسانی کالا یا خدمت مربوط می دانست. ^۱ به نظر او آنچه باعث بهبود کیفیت در کالا می شود، همسان نبودن کالاها یا خدمات تولیدی است. به عبارت دیگر، وجود «نوسان» در مشخصه کالاها یا خدمات و انحراف از مشخصه‌هایی که از قبل تعیین شده است، کاهش کیفیت را موجب می شود. هرچه نوسان کاهش یابد، کیفیت و بهره وری افزایش می یابد از این روست که باید از کنترل کیفیت آماری استفاده کرد.

به عقیده «دمینگ» بازرسی از کالاهای تولید شده، بسیار دیر، غیرموثر و هزینه بر است. ضمن آنکه این کار نه کیفیت را تضمین می کند و نه آن را بهبود می بخشد. برای خرید مواد اولیه نباید براساس قیمت تصمیم گرفت بلکه باید نمودارهای کنترل آماری کالاها را در نظر گرفت و براساس میزان نوسان و انحراف از مشخصه، تصمیم گرفت.

«دمینگ» بهبود فرآیندها و بهبود کیفیت را به طور مستقیم در افزایش بهره وری موثر می دانست. او بیان می داشت بهبود فرآیند، یکنواختی تولید را افزایش می دهد. دوباره کاری، اشتباه، تلفات نیروی انسانی و زمان استفاده از ماشین و مواد را کاهش و در نتیجه ستانده را با کمترین تلاش، افزایش می دهد.

دمینگ کیفیت را از جمله مسئولیت‌های مدیران ارشد کارخانه‌ها و موسسات دانسته و آن را صرفاً نتیجه کار انجام شده به وسیله کارکنان نمی‌داند ^۲ وی می افزاید که فقط مدیران هستند که می توانند با آموزش‌های لازم و تامین امکانات مالی مورد نیاز به هدف کیفیت جامه عمل بپوشانند.

۲- جوران ^۳

دکتر ژوزف جوران در سال ۱۹۰۰ در کشور رومانی به دنیا آمد. وی در سال ۱۹۱۲ به همراه پدر و مادرش به ایالات متحده آمریکا عزیمت کرد و در سال ۱۹۲۴ از دانشگاه مینه سوتا فارغ التحصیل شد. ^۴ دکتر جوران در واحد بازرسی شرکت بل فعالیت داشت. وی در سال ۱۹۵۴ پس از دمینگ به ژاپن رفت.

دکتر «ژوزف جوران» همچون «دمینگ» به دلیل توصیه‌هایش به مدیران صنایع و سازمان‌های خدماتی ژاپن در دهه ۵۰ شهرت یافت. او نویسنده کتابهای زیادی درباره

۱. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۴، چاپ اول، نشر دانشگاه امیرکبیر، صفحه ۷۴.

۲. رضا مهربان، مدیریت کیفیت جامع، ۱۳۷۶، چاپ اول، موسسه گسترش فرهنگ و اطلاعات، صفحه ۱۳.

۳. Dr. Joseph Juran

۴. رضا مهربان، مدیریت کیفیت جامع، ۱۳۷۶، چاپ اول، موسسه گسترش فرهنگ و اطلاعات، صفحه ۱۴.

کنترل کیفیت و مدیریت است. او استاد دانشگاه نیویورک بود. در سال ۱۹۷۹ «موسسه جوران» را با فعالیت‌های مشاوره، کنفرانس و آموزش تاسیس کرد. او برای تعریف کیفیت، نخست عبارت «مطابقت با کاربرد»^۱ را به کار گرفت معنای این عبارت این است که «استفاده کننده از کالا یا خدمت باید بتواند نیاز یا خواست خود را از آن کالا یا خدمت برآورده سازد.»

«مطابقت با کاربرد»، از نظر جوران پنج بعد اصلی دارد:

الف) کیفیت طراحی

ب) کیفیت اجراء

پ) دسترسی:

- خدمات بعد از فروش

- گارانتی

ت-ایمنی

ث- استفاده به موقع

ز- هزینه

برای دستیابی به مطابقت با کاربرد، جوران نگرش جامعی را برای کیفیت در نظر می‌گیرد که شامل طراحی از طریق رابطه با تامین کننده، توسعه فرآیند کنترل ساخت، برنامه ریزی کیفی^۲، کنترل کیفی^۳، بازرسی و آزمون، توزیع، رابطه با مشتری و خدمت میدانی است. هریک از این موارد با استفاده از ابزار و فنون آماری تجزیه و تحلیل می‌شود. این تجزیه و تحلیل، زمینه‌های نیازمند به بهبود را شناسایی و به ایجاد تغییر کمک می‌کند.

«جوران» مدیریت ارشد را مسئول برنامه ریزی سالانه کیفیت و تامین اعتبارات لازم برای اجرای آن می‌داند. این برنامه برای هدفمند کردن کیفیت و تضمین اجرای آن در داخل سازمان، بسیار حیاتی است. لذا جوران همچون دمینگ، برای مدیران توصیه‌هایی دارد که به شرح زیر برآورده می‌شود:

۱-۲) نسبت به ضرورت بهبود، آگاهی ایجاد کنید و برای بهبود فرصت به وجود آورید.

۲-۲) اهداف بهبود را مشخص سازید.

۳-۲) برای دستیابی به اهداف، سازماندهی کنید. یک شورای کیفیت برپا کنید و مشکلات را مشخص سازید. طرح‌ها را انتخاب کنید، تیمها را مشخص سازید و همیاران را تعیین کنید.

۱. Fitness for Use

۲. Quality Planning

۳. Quality Control

۲-۴) امکان آموزش را فراهم کنید.

۲-۵) طرحهای حل مشکلات را اجرا کنید.

۲-۶) پیشرفت کار را گزارش کنید.

۲-۷) از مجریان قدردانی کنید.

۲-۸) نتایج را به همه اطلاع دهید.

۲-۹) کارنامه نتایج را نگهداری کنید.

۲-۱۰) با قراردادن برنامه بهبود سالانه به عنوان بخشی از نظام عادی و فرآیند کاری شرکت، اشتیاق حاصل را حفظ کنید.

۳- کرازبی^۱

«فیلیپ کرازبی» کار خود را در صنعت به عنوان یک بازرس کیفیت شروع کرد. او پس از مدتی معاون کنترل کیفیت شرکت ITT شد. در سال ۱۹۷۹ این شرکت را ترک و انجمن فیلیپ کرازبی را پایه گذاری کرد.

کرازبی به طور مستقیم مدیران ارشد را مخاطب پیام خود قرار می دهد. او مفهوم کیفیت را به گونه ای دیگر تعریف کرده است از نظر او کیفیت یعنی «همسازی با نیاز»^۲ یعنی هر محصولی که با مشخصه های طراحی اش همسازی داشته باشد، با کیفیت است.

از نظر کرازبی، مدیران باید به افزایش کیفیت ادامه دهند تا بتوانند به رقابت بپردازند. در حقیقت او معتقد است در صورت افزایش کیفیت، هزینه کل، کاهش می یابد و در نتیجه شرکت می تواند سود خود را افزایش دهد. این استدلال، منجر به مشهورترین ادعای کرازبی شد:

«کیفیت رایگان است»^۳ او در سال با نوشتن کتابی تحت همین عنوان مشهور شد. شهرت کرازبی همچنین مدیریت ارائه دیدگاه «کار بی نقص» یا «خرابی صفر»^۴ است که در دهه ۱۹۶۰ بیان شد. کرازبی این دیدگاه را توسعه داد. او اعتقاد دارد که کلید بهبود کیفیت، تغییر تفکر مدیریت است. اگر مدیریت خرابی و نقص را انتظار داشته باشد، آنها را خواهد دید. زیرا کارگران نیز چنین توقعی از کارشان خواهند داشت. اما اگر مدیریت استاندارد بالاتری از اجراء را متوقع باشد و آن را به همه سطوح مختلف شرکت اعلام کند، خرابی صفر امکان پذیر است. بنابراین طبق نظریه کرازبی، «خرابی صفر» نه تنها یک برنامه انگیزه بخش برای کارکنان بود، بلکه یک استاندارد مدیریت می باشد.

۱. Crosby

۲. Conformance to Requirement

۳. Quality is Free

۴. Zero Defect

کرازبی، کیفیت فراگیر را پیشگیری می داند و او معتقد است که پیشگیری باید به جای «بازرسی»، «آزمون» و «بازبینی» جایگزین شود. کرازبی نیز دارای توصیه‌هایی به شرح زیر می‌باشد:

۳-۱- مدیریت ارشد باید نسبت به نیاز به بهبود کیفیت متقاعد شود و باید تعهد مدیریت^۱ را به شرکت روشن سازد. این باید همراه با نوشتن یک خط مشی کیفیت باشد که در آن آمده است، «از همه کارکنان انتظار می رود دقیقاً طبق نیاز مشتری کار کنند مگر آن که این نیاز به طور رسمی از طرف سازمان و مشتری تغییر یابد.»

۳-۲- مدیریت باید تیمی متشکل از رهبران بخشها (یا نمایندگان آنان) تشکیل دهد تا «بهینه سازی و کیفیت»^۲ را دنبال کند. نقش تیم این است که تغییرات لازم را در بخش خود و در کل شرکت زیر نظر بگیرد.

۳-۳- باید معیارهای کیفیت، متناسب با هر فعالیت مشخص شود تا اموری که نیاز به بهبود دارد، معلوم شود برای مثال در حسابداری یک معیار می تواند درصد گزارش‌های تاخیردار باشد. به همین ترتیب در مهندسی، دقت در نقشه کشی، در خرید، رد کرد به دلیل توضیح نارسا و در مهندسی کارگاه، اتلاف وقت به خاطر خرابی تجهیزات می‌تواند معیار باشد.

۳-۴- دفتر کل باید تخمینی را از هزینه‌های کیفیت^۳ به دست آورد تا زمینه‌هایی را که در آنها بهبود کیفیت سودبخش است، تعیین شود.

۳-۵- آگاهی کیفیت باید در میان کارکنان افزایش یابد. آنان باید اهمیت همسازی محصول و هزینه‌های عدم همسازی را بفهمند. این پیامها را باید سرپرستان (پس از آزمون) از طریق رسانه‌هایی چون فیلم، کتابچه و پوستر گسترش دهند.

۳-۶- فرصت‌های اصلاح امور را با بحث و گفتگو در بین کارکنان ایجاد می کند. این نظرات باید به سطح سرپرستان گسترش یابد در صورت امکان، همانجا حل شود، اگر نیاز به اقدام است، باید بیشتر پیگیری شود.

۳-۷- یک کمیته خرابی صفر باید از اعضای تیم بهبود کیفیت به وجود آید. این کمیته باید از طرح ریزی یک برنامه خرابی صفر، متناسب با شرکت و فرهنگ آن شروع کند.

۳-۸- تمام سطوح مدیریت باید برای اجرای برنامه بهبود کیفیت قسمت خود، آموزش ببینند.

۱. Management Commitment

۲. Quality Improvement Program

۳. Cost(s) of Quality

- ۳-۹- باید یک «روز خرابی صفر»^۱ برای نشان دادن این که شرکت یک استاندارد اجرایی جدید دارد، برنامه ریزی شود.
- ۳-۱۰- برای عملی کردن تعهد، افراد باید اهداف بهبود را برای خودشان و گروه خودشان مشخص سازند. سرپرستان باید با کارکنان خود ملاقات کنند و از آنان بخواهند اهداف قابل اندازه گیری و مشخصی را تعیین کنند. اهداف باید در هر زمینه اعلان شود و در مورد پیشرفت آن در جلسات مربوط، بحث شود.
- ۳-۱۱- کارکنان باید تشویق شوند که مدیریت را از هر مشکلی که مانع رسیدن آنها به اجرای کار بدون اشتباه می شود، باخبر سازند نیازی نیست که کارکنان خودشان درباره این مشکلات اقدام کنند تنها کافی است آنها گزارش کنند سپس مدیران باید مشکلات گزارش شده را ظرف ۲۴ ساعت اعلام وصول کنند.
- ۳-۱۲- باید از آنانی (تشویق کنندگان)^۲ که به اهداف کیفیت یا اجرای آن دست یافته‌اند، در میان جمع سپاسگزاری کرد.
- ۳-۱۳- متخصصین کیفیت و مسئولان تیمهای بهبود کیفیت (شورای کیفیت)^۳ باید به طور منظم جلسه داشته باشند تا در تجربه‌ها، مشکلات و نظرها تشریح مساعی کنند.
- ۳-۱۴- برای تاکید بر پایان ناپذیری فرآیند بهبود کیفیت، این برنامه (مراحل ۱ تا ۱۳) باید تکرار شود تا تعهد کارکنان قدیمی، تجدید شود و کارکنان جدید در فرآیند وارد شوند.

۱. Zero Defecy Day

۲. Employee Recognition

۳. Quality Council

۴-کانوی

«بیل کانوی» کمتر از سایر پایه گذاران «نهضت کیفیت» معروف است. او چند سال در «آکادمی ناوال آمریکا»^۱ به کار اشتغال داشت و سپس رئیس «شرکت ناشا»^۲ شد. او در سال ۱۹۷۹ «دمینگ» را به «ناشا» دعوت کرد تا او را در بهبود کیفیت کمک کند. پس از این بازدید که سه سال به طول انجامید، او مرکز مشاوره خود را بنا نهاد. کانوی را به دلیل این ارتباط، غالباً «مرید دمینگ» می نامند.

کانوی تمایل دارد از کیفیت کمتر سخن گوید و به جای آن «روش جدید مدیریت» یا «روش صحیح مدیریت» را به کار برد. او همچون سایر پایه گذاران معتقد است مدیریت-های ارشد غالباً نمی دانند که کیفیت، بهره وری را افزایش و هزینه را کاهش می دهد. کانونی از «نظام جدید مدیریت» سخن می گوید و معتقد به استفاده از آمار برای بهبود کیفیت است. او بین روشهای آماری پیچیده و ساده تمایز قائل است و روشهای آماری ساده را «ابراز» می نماید. وی ابزارهای کیفیت را شامل: «نمودار جریان»، «نمودار استخوان ماهی»، «هیستوگرام»، «نمودار پارتو»، «نمودار اجرا»، «نمودار همبستگی» و «نمودار تحقیق مشتری» می داند. کانوی شش وسیله را برای بهبود کیفیت به شرح زیر معرفی می نماید:

۴-۱) مسئولیت مدیریت برای آموزش و ایجاد انگیزه در همه کارکنان سطوح مختلف به منظور بهبود لازم در سازمان

۴-۲) جمع آوری داده‌ها درباره مشتریان (داخلی و خارجی) شامل نظرات آنان درخصوص کیفیت، قیمت، خدمات بعد از فروش، ذائقه آنان و هر نوع اطلاعات مشابه دیگر

۴-۳) نمودارهای ساده برای کمک به مشخص کردن مشکلات، ردیابی جریان کار، اندازه گیری پیشرفت و تعیین راه حل

۴-۴) نمودارسازی آماری، چه فرآیند صنعتی باشد چه غیرصنعتی، برای کمک به تشخیص و کاهش نوسان

۴-۵) مفهومی کلیدی در حل مشکل، مشتمل بر تجسم یک فرآیند، برنامه یا عملیات با حذف تمام تلفات

۴-۶) فنون عمومی مرحله بندی، ساده سازی کار، تحلیل روشها، استقرار ماشین آلات کارگاه و تحویل مواد برای دستیابی به بهبود

۱. US Naval Academy

۲. Nashua Corp.

با مطالعه نظرات پیش کسوتان، می توان گفت گروه‌های ذینفع، قطع نظر از موقعیت جغرافیایی خود، همیشه دنبال کار و خدماتی هستند که از کیفیت بالایی برخوردار باشند. از این رو فروش کالا و یا ارائه خدمات برای سازمان‌ها زمانی امکان پذیر است که دارای کیفیت ویژه‌ای باشند. دارا بودن ویژگی خاص در کیفیت مستلزم داشتن نظامی است که بتواند کالا و یا خدمات را با کیفیت مطلوب تولید و ارائه کند. این نظام را با استفاده از مدیریت کیفیت فراگیر می‌توان تضمین کرد.^۱

بخش چهارم: اصول اساسی مدیریت کیفیت فراگیر

مطالعه تاریخچه شکل‌گیری مدیریت کیفیت فراگیر به ما نشان می‌دهد که نتایج مورد انتظار از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، در سازمانهای تولید، خدماتی و بازرگانی در بخش‌های دولتی و خصوصی متفاوت باشد ولی اکثر صاحب نظران و سایر گروه‌های ذینفع در حصول به اصول اساسی از طریق اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر به شرح زیر اتفاق نظر دارند:

۱- تعهد

اجرای یک «برنامه» و از جمله «مدیریت کیفیت فراگیر» مستلزم ایجاد باور در بدنه سازمان یعنی کارکنان آن می‌باشد. چرا که بدون اعتقاد و حضور آنان، امکان دستیابی به نتایج مورد انتظار نخواهد بود. لازمه این مشارکت پذیرش و مقبولیت «مدیران ارشد و میانی» از طرف عموم کارکنان می‌باشد و این مقبولیت عمدتاً از تطبیق گفتار با کردار مدیران حاصل می‌شود و لذا در چنین فضائی وجود تعهد مدیران در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر موقعیت را دو چندان می‌نماید. از طرفی آگاهی مدیران اجرائی از ضرورت تغییر و آثار مثبت آن در بهبود فرآیندها موجب حمایت بی دریغ آنان می‌شود. بدیهی است مدیران مبانی به دلیل ارتباط نزدیک آنان به عموم کارکنان دارای نقش حساس‌تری هستند چرا که ایجاد انگیزه و تعهد در سرپرستان و کارکنان از وظایف آنان می‌باشد و بدین ترتیب با وجود باور عمومی به مدیریت و علاقه مدیران ارشد به بهبود کیفیت، تعهد لازم در کلیه سطوح سازمانی برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر فراهم می‌گردد.

۲- رضایت مشتری

شاید هیچ رسالتی مهمتر از «رضایت مشتری» برای سازمان‌ها قابل تعریف نباشد و دستیابی به این مهم منوط به تطبیق ستادهای هر سیستم با خواسته‌های محیط (مشتری) می‌باشد و «مشتری» همان تحویل‌گیرنده ستادهای سازمان است که رضایت

۱. رضا مهربان، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۶، چاپ اول، نشر البرز، موسسه گسترش فرهنگ و مطالعات، صفحه ۱۸.

او، کعبه آمال و آرزوی «مدیریت کیفیت فراگیر» می باشد و این مهم با رسیدن به اهداف زیر تامین می شود^۱:

- افزایش کیفیت محصول
- کاهش هزینه تولید
- کاهش زمان تولید
- ارائه زود هنگام محصول
- تعیین زمان ارائه

تامین اهداف چهارگانه فوق برای رضایت مشتری در داخل و خارج سازمان ضروری می باشد. چرا که در داخل هر سازمان «ستاده» هر واحد حکم «داده» واحد دیگر تلقی می گردد. پس باید هر بخش، از نیازها و انتظاراتی بخش بعدی که مشتری آن است آگاه باشد و فعالیت خود را با این نیازها و انتظارات سازگار کند. بدین ترتیب اختلافها و تضادهای موجود میان بخشها از بین می رود، تیمها شکل می گیرند و مشارکت آغاز می شود^۲ لذا ایجاد هر نوع مشارکت میان واحدها، زمینه ساز افزایش کیفیت می باشد. از طرفی وجود اختیار کافی در واحدها جهت عدم دریافت محصول و کار ناقص موجب عدم تولید و تحویل^۳ آن خواهد شد و بدین صورت کلیه کارکنان در فرآیند مدیریت کیفیت فراگیر قرار می گیرند. محصول نهائی نیز در چارچوب اصول چهارگانه فوق الذکر با اجرای مدیریت کیفیت فراگیر قابل ارائه به مشتری خارج از سازمان می باشد و امروزه بسیاری از تولیدکنندگان با اجرای «مدیریت کیفیت فراگیر» قادر به تحویل خروجی خود به عنوان مواد اولیه در راس زمان^۳ به سایر شرکتها می باشند. سازمانها با استفاده از یک بازخورد مناسب باید دیدگاهها و نیازهای مشتری را بررسی مداوم قرار دهند و از این طریق چشم اندازهای مناسبی را برای تامین نظر مشتریان اعم از داخلی و خارجی (نهائی) با طی مراحل زیر ترسیم نمایند:

- (۱) شناخت مشتری
- (۲) نظرخواهی از مشتری
- (۳) طبقه بندی دادهها
- (۴) تجزیه و تحلیل اطلاعات

۱. ماساکی ایمای، روشهای بهبود کیفیت، ۱۳۷۲، چاپ اول، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش، سازمان گسترش، صفحه ۴۶.

۲. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۴، چاپ اول، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، صفحه ۳۷.

۵) انتخاب گزینه‌ها

۶) تغییر استانداردها با عنایت به گزینه‌ها

۷) ارائه خدمت کالای جدید

۸) تداوم نظرخواهی و طی مراحل قبلی

البته مفهوم واقعی «رضایت مشتری» در سازمان‌های دولتی با اثرات اجتماعی آن قابل سنجش و ارزیابی می‌باشد و به عقیده «ایشی گاوا» در تعریف کیفیت، اثر تولید یا خدمت در جامعه نیز باید منظور شود.^۱ به عبارتی در شرایط وجود تضاد بین منافع مشتری و جامعه، ملاک، عملکرد کیفیت در رابطه با منافع عمومی جامعه است.^۲ البته رعایت شئون مشتری و یا ارباب رجوع در تمام شرایط در اولویت اول سازمان‌های دولتی در ارائه خدمت قرار دارد.

۳- واقع گرائی:

در فرآیند مدیریت کیفیت فراگیر اتخاذ تصمیم براساس نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات جمع آوری شده به دست می‌آید و به عبارتی مدیریت کیفیت فراگیر آینه «مدیریت واقع‌گرا»^۳ می‌باشد لذا در مدیریت کیفیت فراگیر توجه خاص به «روشهای انجام کار»، «کیفیت»، «هزینه» و «زمان» می‌شود و در این راستا دارای بینشی جامع در ارتباط با «پدیده تغییر» در محیط می‌باشد که این نگرش «واقع گرائی» را ایجاب می‌کند. از این رو مدیریت کیفیت فراگیر ابزار لازم برای جمع آوری و تحلیل داده‌ها، استخراج راه- حلها، انتخاب راه حل بهینه و اجرای روشهای جدید برای انجام مستندسازی به کار گرفته می‌شود. در این روش برای استمرار اصلاحات به اتکاء واقع گرائی از چرخه شوارت^۴ یا چرخه دمینگ^۵ به شرح زیر استفاده می‌شود:

۱) با استفاده از ابزار مناسب در بررسی، مشکلات مشخص می‌شود.

۲) انتخاب محیط کوچک و قابل کنترل و اجرای طرح در این محیط

۳) نتایج حاصله مورد بازبینی و ارزیابی قرار می‌گیرد.

۴) در صورت ارزیابی مثبت، نتیجه حاصله به صورت یک طرح کامل پیاده شود.

۱. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۴، چاپ اول، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، صفحه ۴۵.

۲. همان منبع، صفحه ۴۶.

۳. Management By fact

۴. Shewart Cycle

۵. Deming Cycle

این چرخه شامل چهار مرحله فوق الذکر می باشد که با اجرای آن به اتکاء «واقع گرایی» فرآیند عملیات به طور مداوم و مستمر بهبود می یابد و در هر مرحله استانداردهای جدید و بالاتری برای حصول به کیفیت جدید و یا رضایت مشتری به دست می آید.

۴- مشارکت و همکاری:

لازمه و بستر اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت فراگیر حضور فعال و مستمر کارکنان سازمانها در کلیه مراحل اجرا می باشد چرا که مشارکت همگان در بهبود کیفیت یکی از اصول اساسی مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک عامل انگیزش می باشد و اهمیت این اصل در درک بهتر و رفع مشکلات و ارائه طریق پیشگیرانه توسط شاغلین مشاغل در سازمانها می باشد. البته مزایای دیگری نیز در انجام مشارکت کارکنان به شرح زیر متصور می باشد:

۱) با استفاده از نظرات کسانی که خود با مشکلات روبرو هستند، می توان راه حل های مناسبی برای حل مشکلات و مسائل به دست آورد.

۲) تصمیم گیری از پائین به بالا موجب می شود که کارکنان تنها فرمانبر دستور مدیران مافوق خود نباشند. بدین دلیل در کارکنان احساس لذت و خوشنودی به وجود می آید که منجر به افزایش کارایی و بهره وری می شود.

۳) از آنجا که یک فرد همه تخصصها، اطلاعات و ابزار لازم را برای حل مشکلات و تصمیم گیری در اختیار ندارد، تنها در سایه مشارکت، همکاری و همفکری، این امکان به دست می آید.

۴) رشد و ارتقاء فکری افراد و خلاقیت و نوآوری آنان، تنها در گرو بکارگیری نیروی فکری آنان است. نظرخواهی از کارکنان و هدایت آنان در جهت ارائه پیشنهادهای سازنده باعث به کار افتادن این نیرو می شود.

۵) به جای آنکه کارکنان به شبکه های غیررسمی محل سازمان و فعالیت های آن پیوسته و در کارها خلل ایجاد کنند، از نظر و فکر آنان در جهت بهبود کیفیت استفاده می شود.

مکانیزم های مدیریت عمل در مدیریت کیفیت فراگیر برای ایجاد مشارکت و همکاری کارکنان می باشد.^۱

۱-۴- نظام پیشنهادها:

برای استفاده از پیشنهادها و نظرات کارکنان، می توان از یک سیستم جامع برای جمع آوری و طبقه بندی نقطه نظر کلیه همکاران استفاده نمود. مزیت این روش ابزار بدون

۱. مجتبی رجب بیگی، محمد حسین سلیمی، مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳۷۴، مرکز نشر دانشگاهی صنعتی امیرکبیر، صفحه ۵۲.

ترس نظر می‌باشد. البته استفاده از عوامل انگیزش مثبت در نظام پیشنهادها امری ضروری می‌باشد. در هر صورت باید نظام پیشنهادها، دستورالعملی شامل رویه و ضوابط حاکم بر آن را داشته باشد که حاوی نحوه ارائه پیشنهاد، نحوه بررسی آن، میزان تشویق و چگونگی اجرا باشد.

۲-۴- دواير کنترل کیفیت:

«دواير کنترل کیفیت» نخستین بار در سال ۱۹۶۲ در کارخانه‌های ژاپنی افزایش یافت به طوری که در حال حاضر کمتر کارخانه یا شرکتی در ژاپن یافت می‌شود که در آن چنین دوايري وجود نداشته باشد.^۱

گروه‌ها معمولاً خارج از وقت کاری و به طور منظم (معمولاً هفته ای یک بار) تشکیل جلسه می‌دهند. شرکت کنندگان در این گروه‌ها باید از آموزشهای لازم به ویژه در زمینه ابزار و فنون بهبود کیفیت و حل مشکلات برخوردار شوند. همچنین در ابتدای تشکیل گروه، باید هدایتهای لازم برای ادامه کار صورت پذیرد تا گروه پس از اندک زمانی فرو نپاشد. ارتباط گروه با مدیریت نیز باید به طریق مناسب برقرار شود تا نظرات هر دایره در تصمیم گیری‌ها لحاظ شود.

دواير کنترل کیفیت، معمولاً از طرف کمیته‌ای تحت عنوان «کمیته رهبری گروه‌های کنترل کیفی» هدایت می‌شوند. این کمیته وظایف حمایت و تشویق، توسعه، تنظیم قوانین و قواعد دواير و ارزیابی طرح‌های بررسی شده در دواير را برعهده دارد. موضوع‌هایی که دواير باید درباره آنها بحث کنند، معمولاً مربوط به حوزه کاری هر دایره می‌شود.

افزایش کیفیت، کاهش هزینه، ارائه روشهای عملیاتی پیشگیرانه، ارائه به موقع کالا و یا خدمات، ارائه خدمات پس از فروش، بهبود روش انجام یافتن کار، ایمنی در کار و... از جمله موضوع‌های قابل بحث در این دواير است.

۳-۴- تیم سازی:

پاره‌ای از اوقات، برای بررسی یا اجرای یک طرح، یا حل یک مشکل، مهارت‌ها و تخصص‌های مختلفی لازم است. گروهی که در یک بخش فعالیت می‌کند، از همه مهارت‌ها و تخصص‌های لازم برخوردار نیست. با تشکیل تیمهای مختلف، می‌توان از مشارکت کارکنان دارای مهارت‌های خاص در رفع و حل مشکلات، بررسی و اجرای طرح‌ها استفاده کرد.

آنچه در موفقیت یک تیم موثر است انتخاب اعضای مناسب برای تیم است اعضای هر تیم برای استفاده از ابزار حل مشکل و تصمیم گیری، باید آموزشهای لازم را طی کند و با

این مهارت‌ها کاملاً آشنا باشد. همچنین باید تجربه، دانش یا مهارت افراد، مکمل یکدیگر باشد به گونه‌ای که مجموعه افراد تیم بتوانند تخصص‌های مورد نیاز برای موضوع مربوط برآورده سازند.

۵-آموزش:

اصولاً کیفیت فراگیر از آموزش شروع و به آموزش ختم می‌شود. برای آموزش کارکنان باید تمهیداتی که ذیلاً به آنها اشاره می‌شود، صورت پذیرد.

۱-۵) تعیین مسئولیت: وظایف هر بخش در آموزش کارکنان باید مشخص باشد بخش اجرا، بخش کنترل کیفیت و...

۲-۵) تعیین اهداف آموزشی: تعیین اهداف آموزشی از اهمیت خاصی در مدیریت کیفیت فراگیر برخوردار می‌باشد.

۳-۵) ایجاد سازمان آموزشی: باید در جای مناسب، ابزار مناسب را به کار برد تا کارکنان آموزش لازم را در موقعیت سازمانی جدید بهتر درک نمایند.

۴-۵) تعیین نیازهای آموزشی کیفیت: تعیین نیاز آموزش می‌بایست در برگیرنده اطلاعات کاملی از آموزش گیرنده‌ها، نوع آموزش و درمان انجام آن باشد.

۵-۵) آماده کردن مواد و برنامه‌ها: برنامه‌های آموزشی باید شامل: اهداف، محتوی، روش و مسئولیت‌ها باشند.

۶-۵) اجرای آموزش: پس از طی مراحل بالا، آموزش باید به اجرا درآید. اجرای موفق، بستگی به انگیزه و تعهد آموزش بیننده و برگزار کننده دارد.

۷-۵) ارزیابی نتایج: وقتی آموزش اجرا شد، باید اثر آن در اجرا مشخص شود تا اینکه معلوم شود آیا به آموزش بیشتر نیاز است یا خیر و نیز نقاط قوت و ضعف آموزش برای بهبود آن در برنامه‌های آتی به دست آید.

۸-۵) بررسی اثربخشی کلی: اثربخشی کلی آموزش بر کیفیت باید مورد بررسی قرار گیرد و در صورت نیاز، در خط مشی کیفیت، تغییرات لازم لحاظ شود.

۶-بهبود مستمر:

«بهبود مستمر» یکی از صفات اساسی مدیریت کیفیت فراگیر است. به طوری که بعضی مواقع مدیریت کیفیت فراگیر را مترادف با بهبود مستمر و دائمی فرآیندهای یک سازمان می‌دانند. پس برای مدیریت کیفیت فراگیر پایانی متصور نیست و تلاش‌ها و فعالیت‌های مربوط به اصلاح و بهبود فرآیندها و در نتیجه بهبود کیفیت، باید به طور مستمر انجام پذیرد. از این رو مدیریت کیفیت فراگیر را یک سفر می‌نامند، نه مقصد. مدیریت باید با آگاهی از این نکته، هدایت و پشتیبانی برنامه‌های مدیریت کیفیت جامعه را برعهده بگیرد و هیچ گاه آن را به عنوان کاری که انجام شده است، تلقی نکند. برای آن که بهبود دائمی

صورت پذیرد هر گروه کاری باید با استفاده از حلقه PDCA^۱ به اصلاح روند فعالیت های ایستگاه کاری خود بپردازد ولی اگر بخواهیم تعریفی از بهبود مستمر ارائه دهیم به نظر پروفیسور ماساکی ایمای «بهبود مستمر یعنی اصلاح و بهبود تدریجی و مستمر امور سازمان با همکاری کلیه کارکنان اعم از مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان اجرایی. البته این مفهوم در ژاپن بیشترین کاربرد را دارد و به طور گسترده‌ای در ژاپن مورد توجه قرار گرفته به طوری که کلیه کارکنان شرکت‌های ژاپنی به طور مستمر در پی اجرای مفاهیم «بهبود مستمر» در مشاغل خود می باشند. البته این تنها به عنوان وظیفه اختصاصی مدیران تعریف نمی‌شوند، بلکه کارگران و کارکنان ساده نیز اینگونه فعالیت‌ها را در مشاغل خود به کار می‌گیرند. پروفیسور ایمای در این باره می‌گوید: هستی مدیریت ژاپنی و فنون خاص آن مانند کنترل کیفیت جامع، گروه‌های کنترل کیفیت و یا روابط ثمربخش بین مدیر و کارکنان بدون بهبود و بهسازی مستمر دچار خدشه می‌شود و این مهم تنها در سایه بهبود مستمر امکان پذیر است. بنابراین «بهبود مستمر» پیش‌تاز و بیش شرط اعمال مدیریت کارا و اثربخش است. این فلسفه کاری با استفاده از نگرش سیستمی و روشهای مشکل زدائی، ویژگی پویا و استمرار خود را حفظ می‌کند.^۲

سابقه «بهبود مستمر» به معنای امروزی آن به ۴۰ سال قبل برمی‌گردد و آنچنان در بطن فعالیت‌های شرکت‌های ژاپنی قرار گرفته که به سادگی می‌توان نمودی از شعار زیر را در جای جای آن یافت. اگر شما همیشه کاری را با یک روش خاص انجام می‌دهید، مطمئن باشید هرگز در آن کار پیشرفتی به دست نخواهید آورد.

پس بهبود مستمر، چون چتری است که روشهای مدیریت ژاپنی (کنترل کیفیت جامع) را شامل می‌شود. از این جهت کنترل کیفیت جامع در واقع شامل کاربرد فعالیت‌های بهبود در سطح کل شرکت، با مشارکت تک تک کارکنان، اعم از مدیران و کارگران است. در نتیجه کنترل کیفیت جامع مترادف و همسو با اصول و معانی بهبود مستمر می‌باشد.

ولی روش اجرای بهبود مستمر تقریباً مانند PDCA می‌باشد. ابتدا باید موضوع انتخاب شود و راجع به دلیل انتخاب موضوع، میان اعضای گروه بحث کاملی صورت گیرد. البته این می‌تواند از یک مشکل شروع شود. سپس موقعیت فعلی تجزیه و تحلیل و اهداف بررسی موضوع روشن شود. آنگاه برنامه اجرایی و طراحی و پس از آن، راه حل‌ها اجرا شود. نتایج حاصل از اجرا جمع بندی و اصلاحات مجدد انجام شود. به این ترتیب استاندارد اجراء یا محصول براین اساس به دست آید.

۱. Plan, Do, Check, Act.

۲. زهرا برومند، بهبود بازسازی سازمان، ۱۳۷۳ چاپ اول، نشر هو، صفحه ۱۲۱.

در نهایت مشکلاتی که هنوز باقی است و باید حل شود، تعیین شود. کلیه این مراحل در حلقه PDCA می‌گنجد.

تامین کیفیت مطلوب در سطح یک سازمان، بیانگر توفیق مدیران آن در بکارگیری مناسب، درست و جدی مفروضات اساسی مورد توجه اکثریت نظریه پردازان مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد.

از طرفی بیان «اصول اساسی» به طرق مختلف زمینه ساز کامیابی‌های بعدی خواهد بود. با مطالعه تطبیقی مرامنامه مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزش وزارت جهاد سازندگی با نتایج موردانتظار اندیشمندان، همگرایی لازم مشهود می‌باشد.

اهداف مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر مزبور به شرح ذیل می‌باشد:

- رضایت مشتریان در دفتر مورد توجه جدی است.
- مدیریت دفتر بهبود کیفیت خدمات دفتر را وظیفه اصلی خود می‌داند.
- فعالیتهای دفتر به صورت نظام گرا درآید.
- کلیه کارکنان دفتر در بهبود کیفیت مشارکت خواهند کرد.
- همه کارکنان در زمینه روشهای بهبود کیفیت به طور دائم آموزش می‌بینند.
- بهبود کیفیت فرآیندی دائمی و پایان ناپذیر است.

بخش پنجم: ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر

در بخش قبل یادآور شدیم که یکی از اصول مهم در دیدگاه مدیریت جامع، عملیات پیشگیرانه و رفع عیب در روند انجام فعالیت‌ها می‌باشد. لذا هرگونه اتخاذ تصمیم برای حصول به هدف فوق، مستلزم وجود آمار و اطلاعات است. به همین خاطر باید از «ابزارهای خاص» برای سنجش در مدیریت کیفیت فراگیر بهره جست. ابزارهایی که در این دیدگاه به کار گرفته می‌شود، ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر^۱ نامیده می‌شود. مهمترین این ابزار در دو بخش خصوصی و دولتی اعم از تولید و یا خدمات به شرح زیر آورده می‌شود:

۱- ابزار مدیریت کیفیت فراگیر در بخش خصوصی:

۱-۱- نمودار جریان کار^۱

نمودارهای جریان کار در واقع مراحل انجام یک کار را مرحله به مرحله با استفاده از تصویر (علائم) نشان می‌دهد.

یکی از خواص اساسی و بسیار مهم نمودارهای جریان کار افزایش قابلیت آموزش همکاران جدید در سازمان می‌باشد که عملاً موجب جلوگیری از کاهش کیفیت در شرایط بکارگیری نیروی انسانی فلاقد تجربه لازم می‌شود.

۱-۲- نمودار هیستوگرام^۲

هیستوگرام میزان فراوانی‌های^۲ ناشی از اندازه گیری متغیرهای مورد نظر پژوهش گر را نشان می‌دهد که شکل نمودار هیستوگرام در کنترل کیفیت دارای معنی می‌باشد^۴ لذا شکل

۱. عبدالمحمد رازانی، مدیریت کیفیت جامع در عمل، ۱۳۷۳، چاپ اول، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش، صفحه ۱۵۰.

۲. Histogram Chart

۳. Frequency

۴. حمید داودپور، سلسله مباحث ارائه شده در دوره چهارم مدیریت اجرایی، ۱۳۷۶، یادداشت شخصی.

آنها در ارتباط با اتخاذ تدابیر و تصمیم گیری لازم موثر می باشد. از طرفی اشکال هیستوگرام تقریباً نامحدود است.

۳-۱- نمودار پارتو:

«در این نمودار مسائل را براساس علل آن و نتایج و پیامدهای آنها طبقه بندی می کنند.»^۱ و به عبارتی پاراتو می گوید: «خرابی ها را دسته بندی بکن و از آن موردی شروع کن که بالاترین اثر بهبودی را در سیستم دارد.»^۲

۴-۱- نمودار پراکندگی (نقطه ای):

از طریق این نمودار می توان اثر متقابل دو متغیر را بر یکدیگر (متغیرهای وابسته و مستقل) بررسی نمود. شکل نمودار و یا نحوه قرارگرفتن نقاط، چگونگی تاثیر عوامل بر یکدیگر را نشان می دهد.

۵-۱- نمودارهای کنترل:

نمودارهای کنترل می گوید: در درون سازمان دو دسته حادثه رخ می دهد. آنها «اتفاقی» و یا «جاری» (تکراری) می باشند. البته این تقسیم بندی در جاهای مختلف متفاوت می باشد^۳ و یا به عبارتی به ما کمک می کند تا میان نوسانهای سرشتی فرآیند (یعنی نوسان-های دارای علل مشترک) و نوسان هایی که از سرچشمه های بدون پیش بینی پدید و ناپدید می شوند تفاوت قائل شویم.^۴

۶-۱- نمودار علت و معلول:

این نمودار به نامهای مختلف و از جمله نمودار استخوان ماهی، نمودار اسکلت، گودزیلا و ایشی کاوا معروف می باشد و عمدتاً برای تجزیه و تحلیل ویژگی های فرآیند تولید و بررسی علل و مشکلات آن در شرایط موجود مورد استفاده قرار می گیرد.^۵

در کنار کمک به تشخیص دلایل، نمودار علت و معلول ابزار مناسبی برای استفاده در جلسات طوفان فکری است.^۶

۷-۱- برگه های کنترل:

۱. ماساکی ایمابی، امیران حیدر، روشهای بهبود مستمر، ۱۳۷۳، چاپ اول، مدرسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، صفحه ۳۵۳.

۲. حمید داودپور، سلسله مباحث ارائه شده در دوره چهارم مدیریت اجرایی، ۱۳۷۶، سازمان مدیریت صنعتی.

۳. حمید داودپور، سلسله مباحث ارائه شده در دوره چهارم مدیریت اجرایی، ۱۳۷۶، سازمان مدیریت صنعتی.

۴. اصغر زمریدیان، مدیریت کیفیت جامع، ۱۳۷۳، چاپ اول، چاپ خلتگر می، صفحه ۱۲۷.

۵. ماساکی ایمابی، امیران حیدر، روشهای بهبود مستمر، ۱۳۷۳، چاپ اول، مدرسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، صفحه ۳۵۳.

۶. فرامرزشاه محمدی، ابزارهای کنترل کیفیت آماری، ۱۳۷۳، چاپ اول، سازمان مدیریت صنعتی، صفحه ۸۹.

این روش تحت نام‌های دیگری مانند «روش جمع آوری داده‌ها» و «برگه بازرسی»^۱ قابل شناسایی می‌باشد. «برگه های کنترل»^۲ یکی از ابزارهای لازم جهت جمع آوری ساده و سریع اطلاعات می‌باشد.

۸-۱- تحلیل میدان نیرو^۳

تحلیل میدان نیرو را «کرت لوین» (Kurt Lewin) به منظور تشخیص انرژی لازم برای ایجاد تغییر، ابداع کرد. از نظر او، این انرژی از برآیند نیروهای بازدارنده و نیروهای جلوبرنده ناشی می‌شود. بنابراین وقتی برآیند این نیروها صفر باشد، هیچ تغییر و تحولی به وجود نمی‌آید.

۹-۱- نمودار متحرک:

نمودار متحرک برای نشان دادن داده‌های یک فعالیت در طول زمان و مقایسه آن با میانگین داده‌های قبلی همان فعالیت مورد استفاده قرار می‌گیرد. نتایج یک فرآیند مانند مقدار محصول، ضایعات، بهره‌وری و... را معمولاً با این نمودار نشان می‌دهند. زیرا چنین تابعی از زمان است.

اصول نمودار متحرک برای جلب توجه به تغییرات اساسی در روند انجام کار ترسیم می‌شود.

۱۰-۱- دسته بندی محصولات ساخته شده:

برای جلوگیری از ضرر و زیان ناشی از عدم کیفیت محصولات تولیدی در شرایط تعدد ماشین، گروه‌های کاری، شیفتهای کاری و امثالهم به منظور تعیین منشاء و مبداء اشکال از تفکیک، طبقه بندی و یا دسته بندی محصولات ساخته شده استفاده می‌شود و از این طریق به راحتی می‌توان مشکل را در یکی از عوامل تولید محصول و یا خدمات نامرغوب شناسایی نمود.

۱۱-۱- نمودار شش لغت:

در این روش از شش لغت: چه، چرا، چه وقت، چگونه، کجا و چه کسی استفاده می‌شود.^۴ با استفاده از نمودار شش لغت در واقع در پی کشف و حل و فصل مشکل از طریق حرکت گام به گام می‌باشیم.

۱۲-۱- نمودار چگونه- چگونه:

۱. عبدالمحمد رازانی، مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع، ۱۳۷۳، چاپ اول، نشر چلنگری، صفحه ۱۲۲.

۲. حمید داودپور، مدیریت تولید، ۱۳۷۳، چاپ ششم، نشر یاسمن، صفحه ۱۸۶.

۳. مجتبی رجب بیگی، مدیریت کیفیت فراگیر، نشر دانشگاه امیرکبیر، ۱۳۷۴، صفحه ۱.

۴. عبدالمحمد رازانی، مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع، ۱۳۷۳، چاپ اول ناشر، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش، صفحات ۱۲۷، ۱۴۸ و ۱۴۹.

در این روش برای مشکلات موجود راه حل ارائه می‌شود. در واقع دغدغه اصلی استفاده کنندگان این روش چگونگی رفع علت‌های بروز و پیدایش مسئله می باشد لذا برای حل هر مسئله‌ای به یک یا چند «فعالیت» می‌رسیم و چگونگی انجام هر یک از آنها مورد سوال قرار گرفته و فعالیت‌های موجود مجدداً به فعالیت ریزتر تقسیم می‌شود که توأم با آن زمان انجام کار و شخص انجام دهنده آن را نیز تعیین می‌کنند و با این روش ضمن تعیین مشکل نسبت به ارائه «راه حل بهینه»، «شخص مسئول» و «زمان انجام کار لازم» اقدام می‌شود.^۱

۱۳-۱- فن گروه اسمی:^۲

ابزار فن گروهی با استفاده از سیستم امتیازدهی مشکلات موجود را طبقه بندی می‌نماید. لذا حادثترین معضل دارای بالاترین امتیاز می‌باشد.

۲- ابزار مدیریت کیفیت فراگیر در بخش خدمات دولتی^۳

در بخش دولتی به بسیاری از ابزار آماری مورد استفاده در بخش صنعت، نیاز نیست. مثلاً نمودار کنترل^۴ کیفیت در اکثر موارد کاربرد ندارد. نمودارهای پارتو و هیستوگرام نیز کمتر مورد نیاز است. در بخش دولتی، مهم آن است که فرم‌هایی طراحی یا برنامه‌هایی رایانه‌ای تهیه شود که هر فعالیت کنترل و سپس آغاز آن ثبت شود. یعنی سیستم انجام کارها باید به گونه‌ای باشد تا کارمند، هر یک از خدمات خود را هم کنترل و هم ثبت کند. برای تصمیم‌گیری، از این اطلاعات بسیار می‌توان استفاده کرد. در این صورت حتی هر بخش می‌تواند با تکیه بر آمار و اطلاعات، مشکلات بخش خود را به خوبی شناسایی کند. فرهنگ ثبت آمار و اطلاعات ترویج می‌شود و هرگونه تصمیمی با تکیه بر این آمار و اطلاعات اتخاذ می‌شود. همچنین ابزاری که برای حل مشکلات قابل استفاده است، در این بخش کاربرد دارد. کارمندان با مشارکت یکدیگر و با استفاده از نمودارهای مربوط به حل مشکل می‌توانند به خوبی مسائل کاری را حل کنند و به بهبود دائمی فرآیندها دست زنند. اجرای مدیریت کیفیت فراگیر تحت هر عنوانی که صورت پذیرد (مثلاً تحت عنوان ساده بهبود روشها) تفکر نظام گرایانه (سیستماتیک) را در کارکنان تقویت می‌کند. وقتی کارکنان فرآیندهای فعالیتها و نمودار جریان (فلوچارت) آنها را ترسیم کنند، وقتی کارکنان برای حل مشکلات از آمار و اطلاعات استفاده کنند و بروز مشکلات را به گردن

۱. عبدالمحمد رازانی، مدل اجرائی مدیریت کیفیت جامع، ۱۳۷۳، چاپ اول ناشر، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش، صفحه ۱۵.

۲. مجتبی رجب بیگی، مدیریت کیفیت فراگیر، نشر دانشگاه امیرکبیر، ۱۳۷۴، صفحه ۱.

۳. مجتبی رجب بیگی، ابعاد کیفیت در بخش دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۰، تابستان ۷۷، صفحه

دیگران نیاندازند، وقتی اصلاح و بهبود همیشگی فعالیت‌ها را دنبال کنند، وقتی فقط به فکر انجام دادن فعالیت‌های روزمره نباشند، خود به خود تفکر نظام‌گرایانه را فرا می‌گیرند. از طرفی چنانچه مشارکت به صورت فرهنگ سازمانی درآید، به راحتی هر اداره فعالیت‌های خود را با هماهنگی و همکاری کلیه کارکنان آن اداره به پیش می‌برد و در موقع بروز مشکل با تصمیم‌گیری خاص در جلسات هفتگی، موضوع مطرح و با مشارکت کلیه افراد، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بین روسای ادارات و مسئول بالاتر نیز جلسات هفتگی برقرار و فعالیت‌ها با مشارکت آنان اداره می‌شود. به همین ترتیب و تا به آخر در رده‌های بالایی نیز مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها قابل اعمال خواهد شد. مهم این است که مدیران عالی و میانی این اعتقاد و باور را داشته باشند و تصمیم‌گیری‌ها را در قالب سیستم معین اتخاذ کنند. فرم‌های نظرخواهی از مراجعه‌کنندگان یا صاحب‌های حضوری در قالب فرم‌های از پیش طراحی شده با آنان، مشارکت با مشتریان و به همین ترتیب تامین‌کنندگان را لحاظ می‌کند. برخلاف کارخانه‌ها که معمولاً تعداد انبوهی از کارگران در آن مشغول به کارند، محیط اداری براساس تقسیم وظایف صورت گرفته، معمولاً از تعداد محدودی کارمند تشکیل شده است که در ادارات مختلف تقسیم شده، انجام وظیفه می‌کنند. مدیریت سازمان در صورت لزوم با تشکیل گروه‌هایی که از افراد بین ادارات مختلف تشکیل می‌شود، می‌تواند به حل مشکل خاص یا اقدام خاص که چند تخصص را نیاز دارد، بپردازد. تحول اداری در جهت بهبود کیفیت خدمات دولتی، در سایه توجه و تعهد مدیران قابل حصول است. هر تلاشی برای ایجاد چنین تحولی، بدون تغییر نگرش و باور مدیران در جهت ایجاد تفکر سیستم ناموفق خواهد بود. توجه به خواسته‌های مردم که مشتریان نهایی بخش دولتی هستند، از اهم وظایف مدیران بخش دولتی است. با ایجاد نظامی برای مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها باید مشارکت را به صورت فرهنگ سازمانی درآورد. نظرخواهی از مراجعه‌کنندگان و نیز ارتباط موثر با پشتیبانی‌کنندگان، از امور مهم در اصلاح دائمی روشها و گردش کارهاست. توانمندسازی کارکنان که از طریق آموزش و اصلاح رفتار سازمانی قابل حصول است، باعث شکوفایی استعدادهای کارکنان و افزایش کارایی آنان می‌شود. مدیریت باید بهبود دائمی فرآیندهای کاری را از طریق ایجاد سیستم مناسب تامین کند. همه تلاشهایی را که در بخش دولتی در زمینه تحول اداری، افزایش بهره‌وری، ارتقاء کارایی، اجرای نظام پیشنهادها، مشارکت کارکنان، صرفه‌جویی در هزینه‌های دولتی و... می‌شود میتواند در جهت دستیابی به افزایش کیفیت فعالیت‌های بخش دولتی دانست. پس باید به شناسایی ابعاد کیفیت این بخش پرداخت و آنها را تامین کرد.

اطلاع رسانی یکی از مهمترین ابعاد کیفیت بخش دولتی است. گیرندگان خدمات بخش دولتی باید نسبت به نحوه مراجعه و پیگیری امور خود از اطلاع کافی و در دسترس برخوردار باشند. خدمات رسانی باید سرعت لازم را دربر داشته باشد و مردم بتوانند در کوتاهترین زمان ممکن کار خود را به انجام رسانند. این خدمات باید تا حد امکان بدون عیب و نقص و با درستی و صحت ارائه شود. ظاهراً آراسته خدمات ارائه شده و محیط سازمانی که گیرندگان خدمات به آنجا مراجعه می‌کنند، از خواسته‌ها و نیازهای دیگر آنان است و بعد دیگری از کیفیت را تشکیل می‌دهد. در خدمات دولتی علاوه بر نوع خدمت، نحوه ارائه آن نیز اهمیت دارد. رفتار مناسب کارکنان با مراجعه کنندگان باید مورد توجه قرار گیرد در صورتی که فعالیتهای بخش دولتی بدون ضابطه انجام پذیرد، نارضایتی مردم را در پی خواهد داشت. پس قانونمندی بعد دیگری از کیفیت در بخش دولتی است. مردم خواهان روان بودن اجرای فعالیتهای بخش دولتی هستند. سادگی و سهولت اجرای کارها، بعد دیگر کیفیت را تشکیل می‌دهد. اجرای مقررات و ضوابط نباید خود به صورت هدف درآید. آنها ابزاری هستند در جهت سهولت انجام و برخورد یکسان با مردم. در گردش کارها و نحوه خدمات دهی، انعطاف پذیری باید مدنظر قرار گیرد. برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی نیاز به ابزار آماری پیچیده نیست بلکه فرمهای مربوط به گردش کارها و فرمهای ثبت اطلاعات و داده‌ها و نیز نمودارهایی که به حل مسائل و مشکلات به شیوه گروهی کمک می‌کنند باید مورد توجه قرار گیرد. دفتر آموزش جهاد سازندگی نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد.

مطالعات انجام شده بر روی مدیریت کیفیت فراگیر، بیانگر آن است که این نظام بیشتر در واحدهایی است که به نوعی در قبال ارائه کالا یا محصول، هزینه‌ای دریافت می‌کنند و برای حفظ بقا ناچاراً به دنبال کاهش قیمت و افزایش کیفیت و رضایت مشتری هستند. ولی ذکر شد که هر سازمانی به فراخور اهداف سازمانی خود می‌تواند نظام ناشی از مدیریت کیفیت فراگیر را به گونه‌ای خاص ایجاد و آن را اجرا کند.

بنابراین می‌توان آن را در واحدهای خدماتی و از جمله خدمات دولتی نیز اجرا کرد. محققین بر این عقیده‌اند که اصول مدیریت کیفیت فراگیر در دو بخش خصوصی و خدمات دولتی تفاوت چندانی ندارد ولی ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر در این دو بخش کاملاً متفاوت هستند. برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت فراگیر در واحدهای خدماتی دولتی، حمایت همه جانبه دولت و مدیران عالی و مردم، تبلیغ و آموزش و نیز ایجاد نظام تشویق بسیار تاثیرگذارند.

۳- آشنائی با دفتر برنامه ریزی آموزشی:

برای آشنایی بیشتر خوانندگان، وضعیت نیروی انسانی، شرح وظایف و نمودار دفتر مذکور به شرح زیر برآورد می‌شود:

الف) وضعیت نیروی انسانی در دفتر مذکور به شرح جدول ذیل است:

تخصصیات نوع استخدام	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناس	کاردان	دیپلم	زیردیپلم	جمع
عضو رسمی	۲*	۴**	۱۴	۱	۷	۲	۳۰
قراردادی	-	-	۱۰	۱	۱۱	۲	۲۴
روزمزد	-	۲	۴	-	۴	۴	۱۴
جمع	۲	۶	۲۸	۲	۲۲***	۸	۶۸

*** ۴ نفر از آمار فوق عضو هیئت علمی جهاد سازندگی می‌باشند.

*** ۵ نفر از کارکنان با مدرک دیپلم در حال حاضر دانشجوی مقطع کارشناسی هستند.

ب) شرح وظایف دفتر برنامه ریزی آموزشی:

- ۱) برنامه ریزی و نظارت بر اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر در قالب اهداف مربوطه در دفتر برنامه ریزی آموزشی جهاد
- ۲) برنامه ریزی برای اجرای دوره‌های آموزشی بلندمدت مورد نیاز واحدهای مختلف وزارت جهاد سازندگی
- ۳) مطالعه، تهیه و تدوین شیوه‌ها و روشهای مختلف آموزش کارکنان و بکارگیری شیوه‌های مناسب برحسب مورد
- ۴) اقدام برای تایید مدارک فارغ التحصیلان دوره‌های مراکز آموزش عالی وابسته به جهاد از طریق سازمان امور اداری و استخدامی کشور
- ۵) تهیه و تنظیم دستورالعمل‌های آموزشی
- ۶) انعقاد قراردادهای آموزشی با دانشگاه‌های داخل کشور برای ادامه تحصیل کارکنان واجد شرایط در مقاطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری
- ۷) گزینش دانشجویان برای دوره‌های آموزش عالی داخل و خارج از کشور
- ۸) برنامه ریزی برای برقراری ارتباطات علمی، فرهنگی با ماموران آموزشی جهاد
- ۹) تهیه شناسنامه آموزشی برای کلیه کارکنان جهاد سازندگی
- ۱۰) ارسال مقرری و شهریه دانشجویان بورسیه جهاد در خارج از کشور
- ۱۱) نظارت بر بهبود مستمر کیفیت تحصیلی ماموران آموزشی جهاد سازندگی

- ۱۲) معرفی کارکنان واجد شرایط برای صدور حکم و تمدید حکم ماموریت آموزشی
- ۱۳) برنامه ریزی برای استفاده از ظرفیت‌ها و امکانات آموزشی و پژوهشی جهاد دانشگاهی در دوره های آموزشی کوتاه مدت
- ۱۴) برنامه ریزی برای استفاده از ماموران آموزشی جهاد در انجام یافتن پایان نامه های مورد نیاز جهاد سازندگی
- ۱۵) برآورد اعتبارات سالیانه آموزش بلندمدت و کوتاه مدت کارکنان وزارت جهاد سازندگی
- ۱۶) نظارت بر حسن انجام دوره های آموزشی کوتاه مدت
- ۱۷) برنامه ریزی برای اجرای آموزشهای مورد نیاز برای مدیران جهاد سازندگی و نظارت بر حسن اجرای آن
- ۱۸) برنامه ریزی برای اخذ پذیرش دانشگاهی برای دارندگان بورس تحصیلی
- ۱۹) تجهیز و توسعه مراکز آموزش ضمن خدمت دایر در استانها

ج) نمودار سازمانی دفتر برنامه ریزی آموزش:
توضیح: این نمودار صرفاً تا سطح رئیس اداره دیده شده است.

نتیجه:

آنچه در اینجا اهمیت دارد تعیین یک الگوی خاص برای ادامه پژوهش می باشد که باید آن را با آگاهی حاصل از نتایج مطالعات انجام گرفته، انتخاب کرد لذا تنها در این شرایط است که پژوهشگر فارغ از سوابق ذهنی، پیش داوری، علایق و سلیقه فردی امکان ادامه راه درست را پیدا می کند. اساس حرکت آتی پژوهش نیز بر روی آن استوار خواهد بود. محققین این تحقیق، با مطالعه کتابخانه ای انجام شده در مقوله مدیریت کیفیت فراگیر به این نتیجه رسیده اند که مدیریت کیفیت فراگیر را می توان در بخش خدمات دولتی با توجه به اهداف اجرا نمود. برای اثربخشی هرچه بیشتر در واحدهای خدمات دولتی، عواملی نظیر سرعت، اطلاع رسانی، دقت، زیبایی کار، سهولت و سادگی انجام کار، قانونمداری، رفتار مناسب کارکنان و انعطاف پذیری بسیار مهم هستند. این عوامل باعث خواهد شد تا:

- ۱) رضایت مشتریان هرچه بیشتر تامین گردد.
- ۲) روال انجام کارها براساس قانون باشد.
- ۳) مشارکت کارکنان را برای بهبود فعالیتها افزایش دهد.
- ۴) توانمندی کارکنان را افزایش دهد.
- ۵) کارها به طور مستمر بهبود یابد.

لذا محققین با عنایت به این عوامل و با استفاده از ابزارهای مناسب، اثربخشی اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر را در دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی مورد ارزیابی قرار داده اند.

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

دستاوردهای عظیم بشری در قلمرو زندگی مادی و از جمله مدیریت کیفیت فراگیر، نه تنها موجب شگفتی و حیرت انسان می شود، بلکه عظمت و ویژگی تفکر خلاقانه انسان را در پرتو خالق جهان نمایان می سازد. سیر اندیشه کیفیت برابر آنچه که در فصول گذشته به آن اشاره شد، نظر جویندگان حقیقت را متوجه کشف «رمز و راز» علل سیر تکاملی آن می نماید. آن چیزی که موجب افزایش تصاعدی آثار این حرکت به جلو می شود، انجام تحقیق در پرتو روشهای علمی می باشد به عبارتی برای حصول به نتایج قابل اطمینان در هر پژوهش، طی مراحل علمی تفحص ضروری می باشد. توسعه یافتگی بشر امروز متأثر از متدولوژی تحقیق می باشد که حاصل و برآیند آن هم افزائی دستاوردهای علوم برای اداره بهتر فردای سازمان ها از امروز آن می باشد. لذا با توجه به یافته های نظری، محققان در این فصل روش تحقیق خود را برای دستیابی به اهداف موردنظر تشریح می نمایند.

۱- قلمرو مکانی تحقیق:

این پژوهش در دفتر برنامه ریزی آموزشی معاونت آموزش و تحقیقات وزارت جهاد سازندگی انجام می پذیرد. وظیفه دفتر مذکور برنامه ریزی آموزش های بلند و کوتاه مدت کارکنان جهاد سازندگی می باشد.

۲- قلمرو زمانی تحقیق

برنامه ریزی برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر از سال ۱۳۷۱ در دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی آغاز شده است. این تحقیق از تاریخ ۱۳۷۸/۹/۱ آغاز و طول مدت دوره مورد ارزیابی در چارچوب اهداف تحقیق، شش ماه پیش بینی شده است.

۳- نوع تحقیق

با توجه به روشن بودن موضوع تحقیق، انتخاب «نوع تحقیق» از اهمیت خاصی برای انجام درست تحقیق برخوردار می باشد. انتخاب نوع تحقیق به طور اصولی بستگی به هدفها، ماهیت موضوع پژوهش و نوع ارزیابی آن یعنی «برنامه ای»، دارد. لذا باید نوع تحقیق مورد نظر از میان روش های متداول انتخاب می شد.

با توجه به ماهیت پژوهش موردنظر در دفتر برنامه ریزی آموزشی و لزوم شرح عینی، واقعی و منظم مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر مزبور، «نوع تحقیق توصیفی کاربردی»^۱ انتخاب شده است. به عبارت دیگر ضرورت ثبت، ضبط و گزارش آنچه که هست بدون دخالت فیزیکی و یا استنتاج ذهنی و نهایتاً دریافت نتایجی عینی پژوهشگران از موقعیت و یا موضوع، موجب گزینش روش مزبور می شود و از دیدگاهی دیگر پژوهشگران در

۱. Descriptive Research

تحقیق خود الزام در کشف و توضیح روابط و همبستگی، آزمون فرض‌ها و پیش بینی وقایع و با رویدادها را ندارند و همت خود را صرف توصیف و گزارش نویسی از آنچه که اتفاق افتاده و جنبه وصفی دارد، خواهند کرد و به طور قطع ویژگی‌های زیر در روش انجام این پژوهش به چشم می‌خورد:

- جمع آوری اطلاعات واقعی و مفصل از قبل، در حین پیاده سازی و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر

- شناسایی و بررسی مسائل، شرایط فعالیت‌های مدیریت کیفیت فراگیر و وقایع جاری

- انجام مقایسه و ارزشیابی وقایع

کلیه علائم و شواهد فوق الذکر در موضوع تحقیق و اهداف موردنظر در تحقیق زمینه ساز انتخاب «روش تحقیق توصیفی» در انجام این پژوهش شد. لذا با استفاده از روش تحقیق توصیفی، ارزیابی میزان تحقق اهداف مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر با مقایسه شرایط موجود امکان پذیر خواهد شد.

یادآور می‌شود که تمام روش‌های پژوهش فوق‌الذکر شامل مشاهده، توصیف، تشریحی^۱ دقیق و تجزیه و تحلیل آنچه که اتفاق افتاده و یا می‌افتد، می‌شود. لذا از این لحاظ تفاوتی بین آنها نمی‌باشد. برخی از این روشها در مواردی با هم تداخل دارند. برای مثال روش تحقیق توصیفی به طور عام دارای جلوه‌هایی در همه روشهای فوق‌الشاره از جمله تحقیق مقطعی، غیرتجربی و ژرف نگر می‌باشد. لذا پژوهشگران این تحقیق «روش تحقیق توصیفی» را برای انجام پژوهش انتخاب کرده‌اند. تلاش جدی خود را برای بکارگیری کلیه ابزارهای مورد نیاز به کار بسته‌اند.

۴-جامعه/ نمونه تحقیق

برای انجام تحقیقات، انتخاب جامعه نمونه از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. حساسیت این موضوع در صرف «هزینه» و «زمان» است به همین دلیل به طور معمول از بررسی کامل جمعیت به صورت سرشماری خودداری می‌شود. لذا در این پژوهش تلاش می‌شود با عنایت به امکانات و واقعیت‌ها موجود از طریق نمونه گیری، اطلاعات مورد لزوم را با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده از نمونه‌ها به دست آورد.

از آنجایی که در این تحقیق میزان تحقق اهداف مدیریت کیفیت فراگیر از طریق مقایسه شرایط قبل و بعد از اجرای آن انجام می‌گیرد، نمونه‌های موردنظر شامل کارکنان دفتر، روسای مراکز آموزش جهاد استان و مراجعه کنندگان به دفتر می‌بایست شرایط زیر را داشته باشند:

الف) خصوصیات مشتریان:

- قبل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر حداقل یک بار به دفتر برنامه ریزی آموزشی مراجعه کرده باشند.
- دارای تحصیلات دیپلم به بالا باشند.
- حداقل یک بار بعد از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به دفتر برنامه ریزی آموزشی مراجعه کرده باشند.

ب) شرایط کارکنان

- قبل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی شاغل بوده باشند.
- دارای تحصیلات دیپلم به بالا باشند.
- حتی الامکان با مشتریان و مراجعین دفتر سرکار داشته باشند.
- ج) ویژگی‌های روسای مراکز آموزشی استانها:
 - دارای تحصیلات دیپلم و بالاتر باشند.
 - قبل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر تصدی این مسئولیت را داشته و یا با دفتر برنامه ریزی آموزشی آشنا بوده باشند.

نمونه‌ها در این پژوهش متناسب با اهداف تحقیق و با رعایت عدم اعمال ذهنیت‌های خاص در حجم و اندازه مناسبی انتخاب شده‌اند.

۵- ابزار جمع آوری داده‌ها

همانطوری که قبلاً اشاره شد، روش تحقیق به موضوع و هدف مطالعه محقق بستگی دارد و بکارگیری ابزارهای جمع آوری مناسب نیز بی ارتباط با روش تحقیق و ویژگی‌های نمونه نخواهد بود. ابزارهای انتخابی در این پژوهش در یک جهت و تکمیل کننده یکدیگر در جمع آوری اطلاعات خواهند بود که ذیلاً به تشریح هر یک از آنها پرداخته می‌شود.

۱-۵) بررسی اسناد و مدارک:

بررسی سوابق قبل و بعد از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی جهاد با مراجعه به اسناد و مدارک (ضمیمه شماره یک) موجود به منظور تبیین شرایط و ویژگی‌های قبل و بعد از اجرا برای انجام قیاس‌های لازم از ضرورت‌های این پژوهش می‌باشد.

این داده‌ها به قبل از شروع پژوهش تولید شده در دفتر موجود می‌باشد. منابع این داده‌ها به پنج دسته زیر تقسیم می‌شوند:

الف) داده‌های موجود در اسناد و مدارک تحقیقات گذشته

ب) آمارهای رسمی تولید شده

ج) آمارهای غیررسمی

د) مدارک و اسناد سازمانی

ه) سایر اسناد و مدارک مورد دسترس

۲-۵) اجرای پرسشنامه:

پرسشنامه قدیمی‌ترین ابزار سنجش نظرات و احساسات یک جامعه انتخابی است. از پرسشنامه می‌توان برای آگاهی از افکار و نظرات کارکنان، مشتریان و مدیران که مرتبط با دفتر برنامه ریزی آموزشی می‌باشند، استفاده کرد.

با توجه به اهمیت و نقش محوری پرسشنامه‌ها در این پژوهش، سوالات طراحی شده در آن با توجه به اهداف شناسانه مدیریت کیفیت فراگیر به شرح زیر مورد طبقه بندی قرار گرفته است.

۱) نظام گرائی

۲) بهبود مستمر

۳) آموزش

۴) رضایت مشتریان

۵) مشارکت کارکنان

۶) مدیریت

طبقه بندی فوق موجب سهولت در تجزیه و تحلیل نتایج حاصله از پرسشنامه‌ها می‌شود. از طرفی به آسانی می‌توان به نقاط ضعف و قوت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر مذکور پی برد و با آگاهی به آنها امکان دستیابی به دلایل جنبه‌های مثبت و منفی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در دفتر آموزش فراهم و انجام اصلاحات بعدی را میسر می‌سازد.

برای آگاهی از نقطه نظرات ذینفعان مختلف از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر دو نوع پرسشنامه (ضمیمه شماره دو و سه) طراحی شده است که به هریک از آنها به شرح زیر اشاره می‌شود:

- پرسشنامه کارکنان دفتر

- پرسشنامه روسای مرکز آموزش استان‌ها و مراجعه کنندگان به دفتر

با در نظر گرفتن اهمیت پرسشنامه در این تحقیق نکات زیر در طراحی و تهیه سوالات مورد توجه خاص قرار گرفته است:

- صراحت و روشنی مفهوم سوالات

- عدم هدایت پاسخ دهنده به هدف و جهت خاص

- پیچیده نبودن و سادگی سوالات

- اجتناب از طرح سوالهای چندبعدی
 - پرهیز از ارائه سوالهای منفی
 - جلوگیری از انگیزش منفی در پاسخ دهنده
 - جلب نظر و مشارکت پاسخ دهنده
 - تلاش در ایجاد زبان مشترک بین پاسخ دهنده و محقق
- یادآور می‌شود که کاربرد ابزارهای فوق موجب همپوشی، رفع نقائص و تامین کامل اهداف پژوهش در جمع آوری داده‌های مورد لزوم خواهد شد.
- ۱-۲-۵) پایایی و اعتبار پرسشنامه:
- برای بالا بردن اعتبار پرسشنامه از راه‌های ذیل استفاده گردید:
- الف) قضاوت افراد متخصص: با استفاده از نظرات اصلاحی استاد محترم راهنما و استاد محترم مشاور و نیز نظرات دو نفر از مدیران دفتر برنامه ریزی آموزشی و دو نفر از روسای محترم مراکز آموزش استان‌ها، پرسشنامه در دفعات مختلف اصلاح گردید.
- ب) سنجش میزان هماهنگی و پایداری درونی بین گویه‌ها (گزینه‌ها): از طریق احتساب ضریب همبستگی (Correlation Coefficient) هر گزینه با سایر گزینه‌ها به این نتیجه رسیدیم که همبستگی بین کلیه اهداف شش گانه مدیریت کیفیت فراگیر در سطح بالای ۰/۹۹۹۹ معنی دار است و فقط ۰/۰۰۰۱ احتمال وجود دارد که این رابطه به لحاظ آماری معنی دار نباشد. برای تعیین میزان ضریب همبستگی از ضرایب همبستگی کندال (KENDAL) و اسپیرمن (SPEARMAN) استفاده گردید.
- ۲-۲-۵) پیش آزمون (Pilot):
- برای اطمینان از اثربخشی پرسشنامه، انجام پیش آزمون پرسشنامه ضروری می‌باشد با انجام آزمایشی تحقیق، پژوهشگران از کاستی‌های روش شناسی تحقیق آگاه شده و مبادرت به اصلاح آن به شرح ذیل نمودند:
- در این پژوهش اصلاحات ابزاری زیر پس از انجام پیش آزمون صورت پذیرفته است:
- ۱) ضرورت طراحی سوال برای مراکز آموزشی استانها
 - ۲) طبقه بندی سوالهای پرسشنامه در قالب اهداف مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر آموزش جهاد
 - ۳) استفاده و اصلاح مقیاس سنجش در ارزیابی اثربخشی
 - ۴) گسترش دامنه گزینه‌های قابل انتخاب توسط تکمیل کننده پرسشنامه‌ها
 - ۵) افزایش تعداد سوالهای پرسشنامه‌ها به منظور پوشش کلیه زوایای کاری در جهت سهولت و روشنی در پاسخگویی

- ۶) ایجاد سادگی و بیان روشن در طرح سوالات
- ۷) بکارگیری صراحت در بیان سوالات
- ۸) استتار ساده مقیاس سنجش در مفهوم سوالات
- ۹) طراحی سوالات به گونه‌ای که مقایسه بین زمان حال و زمان شروع اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر امکان پذیر باشد.

۱۰) تلفیق دو پرسشنامه مراجعین به دفتر و روسای مراکز آموزش جهاد استان‌ها پس از انجام اصلاحات فوق مجدداً هر دو پرسشنامه در سطح محدود توزیع و مورد ارزیابی مجدد قرار گرفت که نتایج حاصله مبین اصلاح پرسشنامه‌ها در جهت تحقق اهداف مورد عنایت محققین این پژوهش می باشد.

یادآور می شود که قبل از توزیع نهایی پرسشنامه و برای آخرین بار دو نفر از مدیران عالی دفتر و دو نفر از روسای مراکز آموزش جهاد سازندگی استانها نظرات اصلاحی خود را (که عمدتاً به صورت اصلاح در نگارش بوده است) ارائه نمودند که از نظرات آنان نیز استفاده شد.

۳-۵- انجام مصاحبه:

برای انجام مصاحبه لیستی از سوالات (ضمیمه شماره چهار) لازم مورد تهیه و تدوین قرار گرفته است که اهداف زیر از اجرای مصاحبه دنبال می شود:

- رفع نقاط مبهم داده‌های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه
- جمع آوری نظرات کارکنانی که قادر به تکمیل پرسشنامه نمی‌باشند.
- توجه بیشتر به احساسات و نظرات کارکنان دفتر
- برقراری ارتباط مفیدتر پژوهشی با کارکنان دفتر
- فراهم آوردن زمان کافی برای ابراز نظرات
- جلب حمایت مدیران ارشد

در این پژوهش شاغلین مشاغل زیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی جهاد، مراکز آموزش استانها و مراجعین از سایر واحدهای وزارت جهاد برای مصاحبه مدنظر می‌باشند:

۱) روسای ادارات دفتر آموزش

۲) کارشناسان ادارات و گروه‌های مختلف دفتر

۳) روسای مراکز آموزش جهاد سازندگی استانها

۴) مراجعه کنندگان به دفتر

۶- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

داده های جمع آوری شده در پژوهش صرفاً آگاهی های خام و پردازش نشده می باشد و شناخت اولیه محققین محسوب می شود برای استفاده بهتر از آنها نیازمند طبقه بندی، پردازش و نهایتاً تحلیل می باشد. لذا برای انجام تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه ها، پژوهشگران این تحقیق از نرم افزار "SPSS" استفاده می کنند تا از این طریق بتوان استنتاج ها و نتیجه گیری های معتبر و دقیقی را به عمل آورند. بدیهی است در تجزیه و تحلیل داده ها در بعد کمی از محاسبات آماری استفاده می شود و در بعد کیفی آن نیز از نتایج محاسبات آماری استفاده خواهد شد. فنون تجزیه و تحلیل در این مرحله به شرح زیر می باشد:

۱) شاخصهای مرکزی

۲) شاخصهای پراکندگی

۳) شاخصهای وزنی

۴) رگرسیون

۵) تحلیل عاملی

۶) تحلیل خوشه ای

درخصوص اطلاعات بدست آمده از مصاحبه و اسناد و مدارک سازمانی، ضمن اینکه یک مقایسه عینی صورت می پذیرد، در تایید نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده های آماری استفاده خواهد شد.

۷- محدودیت های تحقیق:

برای دستیابی به هر هدفی، محدودیت هایی وجود دارند که حرکت به سوی جلو را کند می کنند و عدم بازگو کردن این موانع، احتمالاً خوانندگان نتایج این پژوهش را گمراه می کند و به طور طبیعی قضاوت درستی نیز در خصوص این پایان نامه به عمل نخواهد آمد. به عبارت دیگر ارائه محدودیت ها به خوانندگان پیام آور خواهد بود آنان در ارزیابی خود با عنایت به موانع و مشکلات کار قضاوت خواهند کرد. از طرفی هریک از مطالعه کنندگان محقق در آینده با پیش بینی و شناخت موانع موجود، مسیری بهتر برای دستیابی به اهداف پژوهش خود انتخاب خواهند کرد.

در این پژوهش محدودیت های زیر بر سر راه محققین آن بوده است:

- پراکندگی جغرافیایی نمونه های انتخابی

- عدم وجود آمارهای رسمی برای بررسی زوایای مختلف اهداف مدیریت کیفیت

فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی جهاد

- منحصر به فرد بودن اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی
جهاد در بخش خدمات دولتی
- کمبود سوابق تحقیقاتی شامل مدارک و اسناد سازمانی

محققین این پژوهش با عنایت به سیر اندیشه مدیریت کیفیت فراگیر و با بکار بستن متدولوژی خاص مبادرت به انجام این تحقیق در دفتر برنامه ریزی و آموزشی وزارت جهاد نمودند که در فصل چهارم حاصل تجزیه و تحلیل آن ارائه خواهد شد.

فصل چهارم: یافته‌ها

همانطور که قبلاً ذکر شد مدیریت کیفیت فراگیر، رویکردی است که در چند دهه اخیر در بخش صنعت برای استفاده از مشارکت کارکنان در بهبود دائمی فرآیندها که نهایتاً منجر به تولیدات مرغوب و مورد نیاز مشتریان می شود مطرح شده است.

اما ویژگی‌های بخش صنعتی با بخش خدمات دولتی تفاوت‌های فراوانی دارد که در فصل دوم به آن اشاره شده است. دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی به عنوان «بخش خدمات دولتی» از ابتدای سال ۷۲ مصمم به اجرای این رویکرد در چارچوب اهداف شش گانه مورد اشاره در فصل سوم شد و تا مقطع آغاز پژوهش حاضر تلاش جدی و مستمر کارکنان دفتر مزبور برای رسیدن به اهداف موردنظر ادامه داشته و چشم انداز روشنی از استمرار آن وجود دارد.

برای دستیابی به «آمار و اطلاعات» مورد لزوم در انجام ارزیابی مستلزم بررسی شرایط قبل و بعد از اجراء مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر مذکور می باشد. لذا پژوهشگران این تحقیق از سه روش زیر برای جمع آوری یافته های تحقیق استفاده نموده‌اند:

الف) مطالعه اسناد و مدارک

ب) مطالعه میدانی:

- اجرای پرسشنامه

- انجام مصاحبه

بخش اول: مطالعه اسناد و مدارک

در این بخش از پژوهش «اسناد و مدارک» قبل و بعد از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصله از این مطالعه به تفکیک آورده می شود:

۱) یافته‌های قبل از اجراء مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی به شرح زیر می‌باشد:

۱-۱) «ضوابط»، «مقررات» و «قوانین» حاکم بر فعالیت‌های دفتر برنامه ریزی آموزشی غیرمدون و عمدتاً بر مبنای شرایط زمان تعیین و اجرا شده است که این موضوع ناشی از ساختار «جهاد سازندگی» به عنوان یک نهاد انقلابی و تغییرات به وزارت جهاد سازندگی و نهایتاً طی دوره انتقال می‌باشد.

۱-۲) دفتر برنامه ریزی آموزشی جهاد فاقد طرح تشکیلات، نمودار سازمانی، شرح وظایف و حدود اختیارات و مسئولیت‌ها به طور مکتوب بوده است.

۱-۳) روشهای اجرائی فعالیت‌های دفتر مذکور غیرمکتوب بوده و امور عمدتاً بر مبنای مقتضیات و شرایط محیطی انجام پذیرفته است.

۴-۱) از آنجایی که فعالیت‌های آموزشی دفتر مذکور فاقد رویه‌های «پیش بینی آموزش»، «برنامه ریزی آموزش» و «اجرا» بوده است، عملاً دستیابی به آمار و اطلاعات قبل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر امکان‌پذیر نمی‌باشد.

۲) اسناد مورد مطالعه مربوط به زمان اجراء و بعداز آن به شرح ضمیمه شماره یک آورده شده است که با مطالعه آنها روند برنامه ریزی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی جهاد به شرح نمودار زیر می‌باشد:



(روند برنامه ریزی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر)

آنچه از شکل مذکور برمی آید ادامه مراحل می باشد که پایانی برای آن متصور نیست. همچنین لازم نیست هریک از مراحل را به صورت کامل اجرا کرد تا مرحله بعدی آغاز شود. برای فهم بهتر موضوع هریک از موارد به شرح زیر پرداخته می شود:

۱-۲) آموزش مدیران از بدو شروع اجرای این نظام از سال ۱۳۷۲ آغاز و همچنان ادامه دارد که نحوه آموزش نیز در قالب «سمینار»، دوره های آموزشی کوتاه، میان و بلند مدت»، «برگزاری جلسات گروهی»، «مطالعات موردی» و بازدید از شرکتها و کارخانجات دارای فعالیت در این زمینه بوده است که مجموع فعالیتهای آموزشی در جدول ضمیمه شماره پنج آورده شده است. ضمناً شرکت کنندگان، زمان و نحوه ارزیابی آموزشهای فوق به شرح زیر می‌باشد:

* شرکت کنندگان در آموزش:

- مدیرکل و معاونین
- روسای ادارات
- کارشناسان مسئول
- عنداللزوم سایر کارکنان

* زمان بندی آموزش:

- در مقطع سه ماهه اول هر هفته یک جلسه
- در مقطع سه ماهه دوم هر پانزده روز یک جلسه
- در مقطع شش ماه اول به بعد هر ماه یک جلسه

* نحوه ارزیابی:

- استفاده از فرم نظرخواهی در پایان هر جلسه
- گفتگو و نظرخواهی در جلسات
- نظرخواهی عمومی
- استفاده از صندوق پیشنهادات

آموزش‌های مدیران به منظور تفهیم اهداف ششگانه مورد عنایت نظام مدیریت کیفیت فراگیر انجام گرفته و ادامه دارد.

۲-۲) ایجاد تعهد در مدیریت و کارکنان نسبت به بهبود دائمی کیفیت با انجام دو برنامه زیر صورت پذیرفته است:

* مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری:

- ایجاد نظام پیشنهادها
- مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
- تیم بهبود کیفیت
- ایجاد گروه حل مشکل

* تفویض اختیار:

۲-۳) بررسی وضع موجود برای برنامه ریزی جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر بر مبنای شناخت صحیح از شرایط حاکم بر دفتر انجام پذیرفته است. همزمان با افزایش آگاهی‌های لازم از محیط کار، نسبت به انجام بررسی از شرکتها، دستگاه های مشابه دولتی و سایر واحدهای جهاد سازندگی اقدام گردیده است.

۲-۴) آموزش سایر کارکنان یا اندکی فاصله از شروع آموزش مدیران و کارشناسان با اهداف زیر صورت پذیرفته است:

* آشنایی با اصول و مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر

* ایجاد زمینه برای تشکیل گروه های کاری و تیمهای حل مشکل

* یادآوری مستمر فواید و مزایای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر

* ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان

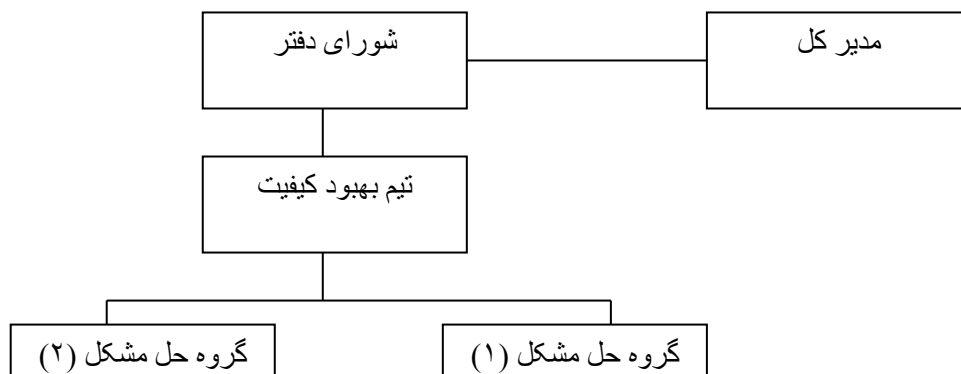
* افزایش فرهنگ مشارکت در کار و تصمیم گیری

* آمادگی برای ایجاد تغییر و تحول پذیری

* افزایش بهبود کیفیت کار

این آموزشها از طریق «برگزاری جلسات عمومی» و «برگزاری کلاسهای آموزشی» در مقاطع زمانی هر سه ماه یک بار انجام پذیرفته است. البته «انتقال مفاهیم از طریق مدیران» و «کارآموزی حین کار» به طور روزمره از بدو شروع استقرار تاکنون انجام می پذیرد.

۲-۵) زیرساختهای سازمانی مناسب برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در طرح تشکیلات دفتر برنامه ریزی آموزشی با توجه به نمودار زیر ایجاد شده است:



* شورای دفتر متشکل از مدیران سرسلسله و دو نفر از مدیران سرسلسله و رئیس گروه مطالعات آموزشی است که علاوه بر اتخاذ تصمیمهای کاری، وظایف زیر را در ارتباط با مدیریت کیفیت فراگیر برعهده دارد:

- بررسی و تصویب فرآیندها

- بررسی و تصویب پیشنهادهای مربوط به اصلاح فرآیندها

- تصویب برنامه‌های آموزشی
 - تصویب پیشنهادهای تیم بهبود کیفیت
 - تهیه دورنما و خط مشی دفتر و نظارت مستمر آن
 - بررسی مشکلات و ارائه راه حلها
 - دریافت گزارش واحدها درخصوص عملکرد سه ماهه و دریافت نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارهای مناسب
 - تصمیم گیری در مورد ادامه تحصیل همکاران دفتر در صورت وجود شرایط.
 - این شورا معمولا هر هفته یک بار تشکیل می‌شود و دستور کارهای خود را دنبال می‌کند.
- * تیم بهبود کیفیت منتخب شورای دفتر و متشکل از افراد علاقمند می باشد و وظایف زیر را برعهده دارد:

- بررسی اولیه پیشنهادهای فردی یا گروهی افراد یا گروهها
 - تعیین مشکلات برای طرح در تیمهای حل مشکل
 - بررسی مشکلات مشترک در کلیه ادارات
 - تهیه موارد تبلیغاتی برای ایجاد انگیزه در کارکنان نسبت به بهبود فعالیتها
 - نظارت بر فعالیت گروه‌های کاری و تیمهای حل مشکل
- مسئولیت این تیم در ابتدا برعهده مسئول گروه مطالعات آموزشی و عضو شورای دفتر بود که پیشنهادهای تیم را به شورا و بالعکس مستقل می کرد. اما در راستای بهبود مستمر، به تدریج این شیوه کنار گذاشته شده است. یعنی انتخاب اعضای این تیم از حالت انتصاب خارج و از طریق مشارکت کارکنان با ثبت نام داوطلبین و اخذ رای برای حضور در این تیم مشخص می گردند. مسئول تیم نیز توسط اعضاء انتخاب می شود.

* گروه های حل مشکل:

در هر اداره گروهی متشکل از کارکنان آن اداره تشکیل می شود در برخی از ادارات که در آن تعداد کارکنان بیشتر است تعداد گروهها افزایش می یابد شرکت در این گروهها کاملاً اختیاری است این گروهها عمدتاً وظایف زیر را برعهده دارند:

- تعیین مشتریان داخلی و خارجی
 - پیشنهاد اصلاح و بهبود هر فرآیند
 - دعوت از مشتریان داخلی و کسب نظرهای آنان
 - آموزش گرفتن از رئیس گروه
 - پیشنهاد اصلاح ضوابط موجود
 - تعیین آموزشهای لازم برای رسیدن به اهداف مدیریت کیفیت فراگیر
- در برخی مواقع نیز تیمهای حل مشکل به منظور رفع معضلات و یا اجرای فعالیتی خاص از افراد متخصص تشکیل می شود. این تیمها بنابر تشخیص مدیر کل یا معاون و یا گروه بهبود کیفیت تشکیل می شود. در این تیمها با استفاده از همکاری بخشهای مختلف، یک فعالیت اجرائی برنامه ریزی می شود و نتیجه در شورای دفتر منعکس می گردد.
- ۶-۲- تعیین چشم انداز، یکی از مهمترین موارد اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر بوده است. ابعاد این چشم انداز در دفتر به شرح زیر می باشد:
- مدیریت دفتر، بهبود کیفیت خدمات دفتر را وظیفه اصلی خود می داند.
 - رضایت مشتریان مورد توجه جدی است.
 - فعالیت های دفتر به صورت نظام گرا درمی آید.
 - بهبود کیفیت، فرآیندی دائمی و پایان ناپذیر است.
 - همه کارکنان در زمینه روشهای بهبود کیفیت به طور دائم آموزش می بینند.
 - کلیه کارکنان دفتر اعم از کارکنانی که بعدها به دفتر می پیوندند در بهبود کیفیت مشارکت خواهند کرد.
 - جلسات ویژه بهبود کیفیت به طور مستمر و حداقل هر هفته یک بار در قالب گروه های معین تشکیل می شود.

۷-۲) تعیین وظایف و فرآیندها به دلیل آنکه وزارت جهاد سازندگی تشکیلاتی نوین یاد بوده و به تبع آن عمر زیادی از شکل گیری دفتر برنامه ریزی آموزشی نگذشته بود، لذا فرآیندها و نظامهای کاری آن به صورت کامل تدوین نشده بود از طرفی بدون تدوین موارد یاد شده، امکان اصلاح و بهبود نیز وجود نداشت. بنابراین در اولین مرحله، شرح وظایف هر اداره مشخص و فرآیندهای کاری آن نیز به صورت نمودار تخصیص منابع تعریف شد. برای تعیین شرح وظایف و نیز فرآیندهای

کاری، از گروه‌های حل مشکل (که به آن اشاره شد) با حضور معاون مربوط، استفاده شد و سپس روشهای انجام هر وظیفه نیز تعیین گردید. وظایف و فرآیندها پس از طرح و تصویب در شورای دفتر به اجرا درآمده است.

۲-۸) ایجاد نظام پیشنهادها به عنوان یکی از چشم اندازهای دفتر برای بهبود مستمر فرآیندهای کاری با بیشترین اتکاء بر روی نیروی انسانی و پرورش روحیه مشارکت فردی، گروهی و خلاقیت درس آنها در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مدنظر بوده است و نظام پیشنهادها در واقع تجلی گاه این خواست و علاقه در جهت ایجاد پویایی، بهبود فرآیند و کیفیت ارائه خدمات می باشد که اهم فلسفه بکارگیری این نظام در دفتر شامل موارد ذیل می باشد:

- ارج نهادن به توانایی همکاران دفتر و ایجاد جوکاری سالم و پرنشاط در محیط کار.

- افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو کردن آنان با اهداف دفتر.

- اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی و فرآیندها.

- کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت.

- افزایش سرعت انجام کارها

- افزایش رضایت مشتری

۲-۹) نظام پژوهش مشتری پس از تعیین مشتریان داخلی و خارجی و انتظارات آنان، بازخوردی از نتایج ستاده‌های هر فرآیند را انجام می دهد. بدینوسیله فرآیندها مورد اصلاح و بهبود قرار می گیرند در مورد مشتریان داخلی، این پژوهش از طریق حضور مشتریان در گروه های کار صورت می پذیرد. بدین منظور هر گروه کاری هر ماه حداقل یک بار مشتری یا مشتریان داخلی را به گروه خود دعوت می کند تا به طور مشترک ستاده فرآیندهای گروه تامین کننده را مورد ارزیابی قرار دهند. این کار باعث می شود تا سدهای میان بخشها شکسته شود و تامین کنندگان و مشتریان هریک دیگری را رقیب خود نپندارند.

در مورد مشتریان خارجی، این پژوهش به طور مکتوب انجام می پذیرد و نظرات آنان در تیم بهبود کیفیت مورد ارزیابی قرار می گیرد و در صورت تایید به شورای دفتر جهت تصویب نهائی ارسال می شود.

۲-۱۰) شاخصهای مورد لزوم در نظارت بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، مستلزم آن است که به طور مستمر از میزان پیشرفت در اجرای آن ارزیابی به عمل آید تا

بتوان به موقع از انحراف یا نبود پیشرفت آگاه شد و درصدد رفع آن برآمد. برای این منظور شاخص‌های مختلفی برای ارزیابی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به مورد اجرا گذاشته شده است. برخی از آنها به طور جزئی، هریک از عوامل مدیریت کیفیت فراگیر را می‌سنجد و برخی فرآیندهای طرح ریزی راهبردی، فعالیت‌های تیمی، بهبود مستمر، توسعه تولید جدید، کنترل و برنامه ریزی فعالیت‌ها را به طور جداگانه مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۳) نتایج کیفی و کمی حاصل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی با توجه به اسناد و مدارک موجود به شرح زیر می‌باشد:

۳-۱) اجرای این نظام وسیله‌ای برای تمرکز انرژی‌هایی خلاق مدیران و کارکنان دفتر به سمت بهبود فعالیت‌ها با ارائه ۲۰۰ مورد پیشنهاد برای بهبود فعالیت‌های دفتر شده است.

۳-۲) در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، دفتر، استراتژی تجربی- منطقی را برای ایجاد تحول برگزیده است تا اولاً از دانش کارکنان دفتر به عنوان تجربه علمی استفاده کرده باشد، ثانیاً با عنایت به این موضوع که کارکنان دارای ذهن منطقی هستند منافع اجرای این نظام را برای آنان بازگو و کارکنان با استدلال، منطقی و پشتوانه علمی خود خواهند پذیرفت. انتخاب این استراتژی، کارکنان را به پذیرفتن تغییر و مشارکت بیشتر ترغیب نموده است.

۳-۳) یادگیری و بهسازی دفتر با اجرای این نظام به صورت تدریجی از سال ۷۲ آغاز گردید و بهسازی سازمان در بلند مدت برای بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و نوسان از طریق جذب همکاری کارکنان با حمایت مدیریت عالی دفتر ادامه دارد.

۳-۴) مدون شدن شرح وظایف هریک از معاونت‌ها و ادارات دفتر از دیگر نتایج اجرای این طرح بوده است.

۳-۵) تدوین حدود ۱۰۰ نمودار گردش کار مربوط به فعالیت‌های دفتر که در آن روش انجام کار از ابتدا تا انتها مشخص شده است از نتایج قابل لمس این نظام می‌باشد. این گردش کارها با همکاری و مشارکت کارکنان تنظیم و پس از تصویب در شورای دفتر اجرا شده است.

۳-۶) تفویض اختیار برخی از وظایف به مرکز آموزش جهاد سازندگی استان‌ها موجب شده است و تسریع کار شده است. در این خصوص میتوان به مواردی از قبیل تشکیل پرونده آموزشی برای داوطلبان استفاده از ماموریت آموزشی در استان، بررسی پرونده آموزشی در استان، انعقاد قرارداد با دانشگاه‌های موجود در سطح استان اشاره نمود.

۳-۷) تلاش برای ایجاد فرهنگ مشتری گرائی در دفتر با احترام به مشتریان از طریق توجه همکاران و مشتریان به اصول زیر انجام پذیرفته است:

- در هنگام مراجعه، با افرادی مواجه شوند که دوست، احترام گذار، مطمئن، شنوا و رفتارشان مودبانه باشد.

- همه کارها سریع انجام گیرد و زمان آن مشخص باشد.

- با افراد آگاه و قابل اعتماد سرو کار داشته باشند.

- برای حل مشکل، با یک جا تماس بگیرند یا یک محل تماس برای حل مشکل وجود داشته باشد.

- وقتی مشکلی به وجود می آید بدانند به کجا باید مراجعه کنند.

- اطلاعات، سریعاً در دسترس باشد.

لذا بر این اساس تمام سعی و تلاش دفتر در انجام کارها حول محور رضایت مشتری می باشد.

۳-۸) آموزشهای مستمر برای مدیران و کارکنان برای بهبود مداوم فعالیتها ادامه دارد و این آموزشها در زمینههای مختلف از جمله فیلمهای آموزشی درخصوص بهبود، کلاس آئین نگارش، بازدید از کارخانجات مختلف که در زمینه بهبود فعالیت هایی داشته اند، کارگاه طراحی ذهن و... می باشد.

۳-۹) یکی دیگر از نتایج اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، استقرار نظام پیشنهادات بوده است. آئین نامه نظام پیشنهادات توسط گروه بهبود کیفیت تدوین و پس از تصویب شورای دفتر اجرا شده است. ضمناً هریک از کارکنان دفتر که پیشنهاد مورد قبولی برای بهبود انجام کار (سرعت بیشتر)، هزینه کمتر، سهولت بیشتر، رضایت مشتری و... داده باشند، به صورت نقدی مورد تشویق قرار گرفته اند.

۳-۱۰) همان طور که قبلاً نیز ذکر شد یکی از زیرساختهای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر تیم بهبود کیفیت است که ابتدا اعضای این تیم توسط شورای دفتر انتخاب می شدند اما به مرور زمان انتخاب اعضای این گروه به کارکنان دفتر محول گردید.

۳-۱۱) آراستگی فردی و محیط کاری با اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مورد حمایت مدیریت قرار گرفته است چرا که تمیزی محیط کار باعث افزایش روحیه کارکنان و مراجعه کنندگان می شود. از طرفی دقت و نظم در کارها را بیشتر و سرعت کار را نیز افزایش داده است. برای دستیابی به این هدف چارچوب زیر برای انجام فعالیت ها به همکاران ارائه شده است:

- تفکیک وسایل ضروری از غیرضروری

- سرو سامان دادن و مرتب چیدن وسایل ضروری

- تمیزی و پاکی محیط کار
 - رعایت بهداشت و ایمنی در محیط کار
 - سازمان یافتگی و انضباط کاری
 - سخت کوشی در انجام فعالیتهای محوله
 - سماجت در انجام کار خوب تا سرحد عادت
- ۱۲-۳) اجرای مدیریت بر مبنای (MBO) ^۱ هدف به صورت «عملیاتی» و «زمان بندی» پس از تصویب در شورای دفتر موجب مشارکت کارکنان شده است. چرا که مشارکت همکاران در تعیین برنامه‌های دفتر موجب اعمال کنترل برای رسیدن به اهداف تعیین شده مدیریت کیفیت فراگیر می شود.
- برای ارزیابی عملکرد، گزارش کار سه ماهه آخر سال هر یک از واحدها به شورای دفتر اعلام می شود و در جلسه‌ای علل کامیابی و ناکامی مورد بررسی و در برنامه‌ریزی آتی مدنظر قرار می‌گیرد.
- اسناد و مدارک قبل و بعد از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی جهاد با جدیت تمام و تلاش مستمر در سایه دقت لازم مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت که نتایج حاصله از این بررسی بعد از بازنگری‌های لازم توسط محققین به اختصار در این بخش آورده شد. از طرفی برای حصول اطمینان بیشتر، حاصل کار با سه نفر از کارکنان دارای پستهای کارمندی، کارشناس و مدیریتی در دفتر مزبور مورد بررسی مشترک قرار گرفت که به اتفاق تطبیق مفاد گزارش را با واقع تایید نمودند. علیهذا کلیه مدارک و اسناد مورد اشاره در ضمیمه شماره یک در دفتر برنامه ریزی آموزشی جهاد قابل دسترسی می‌باشد.

**بخش دوم از فصل چهارم (یافته‌ها) یعنی اجرای
پرسشنامه به دلیل محوریت، از اهمیت خاص برخوردار
می باشد که امید است مورد توجه دقیق قرار گیرد.**

بخش دوم: پرسشنامه

دو دسته پرسشنامه برای «روسای مراکز آموزش جهاد سازندگی استان و مراجعه کنندگان به دفتر» و «کارکنان دفتر» به طور همزمان توزیع و پاسخها دریافت شد یافته های رایانه‌ای هریک از «معرفها» در جدول مربوطه آمده است و توضیحات ذیل هریک از جداول به نتایج حاصله اشاره شده است.

الف) جداول مربوط به توزیع نمونه‌های مورد بررسی درخصوص کارکنان دفتر برنامه ریزی آموزشی

جدول شماره ۱- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «مراجعه کننده از سرعت انجام کار در دفتر ابراز رضایت بیشتری می کند»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۶۰/۰	۵۷/۱	۵۷/۱	۲۰	۵/۰۰
۹۷/۱	۳۷/۱	۳۷/۱	۱۳	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
حدافل: ۳/۰۰۰
میانگین: ۵/۳۷۱
دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
واریانس: ۰/۴۷۶
جمع: ۱۸۸/۰۰۰
حداکثر: ۷/۰۰۰
تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۵/۳۷۱) بیانگر آن است که کارکنان دفتر به این مورد پاسخی بین تاحدی موافقم و موافقم داده‌اند.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۲/۹٪ پاسخ در ناحیه «مخالف» و ۹۷/۱٪ پاسخها در ناحیه «موافق» قرار دارد.

جدول شماره ۲۱- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «رفتار مدیران این دفتر با کارکنان دوستانه‌تر شده است و کارکنان را در انجام وظایفشان کمک می‌کنند»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۰۰
۲۸/۶	۲۰/۰	۲۰/۰	۷	۵/۰۰
۶۵/۷	۳۷/۱	۳۷/۱	۱۳	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۳۴/۳	۳۴/۳	۱۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۸۸۶
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 جمع: ۲۰۶/۰۰۰
 واریانس: ۱/۳۹۸
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۵/۸۸۶) بیانگر آن است که کارکنان دفتر ناحیه «تأیدی موافقم» را برای این گزینه انتخاب کرده‌اند.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۵/۷٪ پاسخ‌ها در ناحیه «مخالف» و ۹۱/۴٪ پاسخ‌ها در ناحیه «موافق» قرار دارد.

جدول شماره ۳- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «روابط من با سرپرست مستقیم براساس تفاهم بیشتر و مشارکت در امور می باشد»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۲۲/۹	۱۴/۳	۱۴/۳	۵	۴/۰۰
۵۱/۴	۲۸/۶	۲۸/۶	۱۰	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۴۸/۶	۴۸/۶	۱۷	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۷/۰۰۰
 میانگین: ۶/۰۰۰
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۲/۱۱۸
 واریانس: ۲/۱۱۸
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 جمع: ۲۱۰/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها بیانگر آن است که کارکنان گزینه «موافقم» را انتخاب نموده‌اند.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۹۱/۴٪ درصد کارکنان به این گزینه پاسخ «موافق» و ۸/۶٪ پاسخ «مخالف» داده‌اند.

جدول شماره ۴- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «وظایف شغلی من موجبات رشد فردی را بیشتر از گذشته فراهم می‌سازد»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۱/۰۰
۱۴/۳	۸/۶	۸/۶	۳	۲/۰۰
۲۰/۰	۵/۷	۵/۷	۲	۳/۰۰
۲۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۰۰
۴۵/۷	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۵۴/۳	۵۴/۳	۱۹	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۴/۹۱۴
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۲/۵۵۱
 جمع: ۱۷۲/۰۰۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ در ناحیه «نظر ندارم» و «تأخیری موافقم» قرار دارد.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۲۰٪ پاسخ‌ها در ناحیه «مخالف» و ۷۷/۱٪ پاسخ‌ها در ناحیه «موافق» قرار دارد.

جدول شماره ۵- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «مشارکت همکاران برای بهبود کیفیت بیشتر شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۱۱/۴	۵/۷	۵/۷	۲	۳/۰۰
۲۲/۹	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۴/۰۰
۴۲/۹	۲۰/۰	۲۰/۰	۷	۵/۰۰
۹۷/۱	۵۴/۳	۵۴/۳	۱۹	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۱۷۱
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 واریانس: ۱/۷۳۴
 جمع: ۱۸۱/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در ناحیه «تأیید موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۱۱/۴٪ پاسخ‌ها «مخالف» و ۷۷/۲٪ پاسخ‌ها در ناحیه «موافق» قرار دارد.

جدول شماره ۶- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «انجام کارها در دفتر قانونمندتر شده است».

ارزش (وزن)	فراوانی	درصد فراوانی	درصد اسمی	درصد تراکمی
۱/۰۰	۱	۲/۹	۲/۹	۲/۹
۳/۰۰	۳	۸/۶	۸/۶	۱۱/۴
۳/۰۰	۲	۵/۷	۵/۷	۱۷/۱
۴/۰۰	۱	۲/۹	۲/۹	۲۰/۰
۵/۰۰	۲۱	۶۰/۰	۶۰/۰	۸۰/۰
۶/۰۰	۶	۱۷/۱	۱۷/۱	۹۷/۱
۷/۰۰	۱	۲/۹	۲/۹	۱۰۰/۰
جمع	۳۵	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۷۱۴
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶۴/۰۰۰
 جمع: ۱۶۵/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ همکاران در محدوده «نظری ندارم» و «تأحدودی موافق» است.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۱۷/۱٪ پاسخ‌ها در ناحیه «مخالف» و ۸۰٪ پاسخ‌ها در ناحیه «موافق» قرار دارد.

جدول شماره ۷- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «از مشارکت من برای تعیین اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر استفاده شد»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۱۱/۴	۸/۶	۸/۶	۳	۲/۰۰
۱۷/۱	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۰۰
۷۷/۱	۶۰/۰	۶۰/۰	۲۱	۵/۰۰
۹۱/۴	۱۴/۳	۱۴/۳	۵	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۸/۶	۸/۶	۳	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۸۸۶
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۷۱/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان در ناحیه «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» قرار دارد.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد که پاسخ ۱۱/۴٪ کارکنان در ناحیه «مخالفم» واقع است و پاسخ ۲/۹٪ کارکنان در ناحیه «موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۸- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «حمایت‌های مدیریت این دفتر به گونه‌ای است که به پیشرفت مستمر امور کمک می‌کند»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۳۱/۴	۲۵/۷	۲۵/۷	۹	۵/۰۰
۵۴/۳	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۴۵/۷	۴۵/۷	۱۶	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۷/۰۰۰
 میانگین: ۵/۹۷۱
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۲۰۹/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در ناحیه «تأحیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد ۵/۷٪ کارکنان با این گزینه مخالف هستند.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد ۹۴/۳٪ پاسخ‌ها در ناحیه «موافق» واقع است.

جدول شماره ۹- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «کارهای اداری در دفتر با سادگی و سهولت بیشتر انجام می‌گیرد»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۱/۴	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۳/۰۰
۱۴/۳	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۰۰
۴۸/۶	۳۴/۳	۳۴/۳	۱۲	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۵۱/۴	۵۱/۴	۱۸	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۲۵۷
 حدافل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۳/۰۰۰
 جمع: ۱۸۴/۰۰۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین در محدوده «تأحدی موافقم» و «موافقم» واقع است.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد ۱۱/۴٪ کارکنان پاسخ محدوده مخالف را برای این گزینه برگزیده‌اند.

جدول شماره ۱۰- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «هر اداره‌ای در این دفتر برای بهبود فعالیت‌های خود، مشارکت بیشتری دارد»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۱۷/۱	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۰۰
۵۴/۳	۳۷/۱	۳۷/۱	۱۳	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۴۵/۷	۴۵/۷	۱۶	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۱۱۴
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 جمع: ۱۷۹/۰۰۰
 واریانس: ۱/۳۹۸
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۵/۱۱۴) بیانگر آن است که کارکنان دفتر به این مورد پاسخی بین «تأیدی موافقم» و «موافقم» داده‌اند.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۸/۶٪ پاسخ‌ها در ناحیه «مخالف» و ۸۲/۹٪ پاسخ‌ها در ناحیه موافق قرار دارد.

جدول شماره ۱۱- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «شرح وظایف و ساختار سازمانی دفتر پس از اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر تدوین و طراحی شده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۱/۰۰
۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۲۰/۰	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۳/۰۰
۳۷/۱	۱۷/۱	۱۷/۱	۶	۴/۰۰
۵۴/۱	۱۷/۱	۱۷/۱	۶	۵/۰۰
۹۷/۱	۴۲/۹	۴۲/۹	۱۵	۶/۰۰
۱۰۰/۰۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۴/۷۷۱
 میانگین: ۵/۰۰۰
 حدافل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۶۷/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۴/۷۷) بیانگر آن است که پاسخ کارکنان دفتر به این سوال، از گزینه «نظری ندارم» به سمت «موافق» بوده است.

جدول شماره ۱۲- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «برای انجام بهتر وظایف شغلی در سطح مطلوب همواره برای من آموزشهای مورد نیاز گذاشته می‌شود»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۱/۴	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۱/۰۰
۵۱/۴	۴۰/۰	۴۰/۰	۱۴	۲/۰۰
۵۴/۳	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۰۰
۸۵/۷	۳۱/۴	۳۱/۴	۱۱	۵/۰۰
۹۷/۱	۱۱/۱	۱۱/۴	۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۲/۰۰۰
 میانگین: ۳/۴۸۶
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 واریانس: ۳/۴۹۲
 جمع: ۱۲۲/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۳/۴۸۶) بیانگر آن است که کارکنان دفتر به این مورد پاسخی بین «تأیدی موافقم» و «موافقم» داده‌اند.

جدول شماره ۱۳- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «به نظر من مراجعین از حسن رفتار کارکنان دفتر رضایت بیشتری دارند.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۸/۶	۸/۶	۸/۶	۳	۳/۰۰
۱۷/۱	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۰۰
۶۰/۰	۴۲/۹	۴۲/۹	۱۵	۵/۰۰
۸۸/۶	۲۸/۶	۲۸/۶	۱۰	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۵/۲۵۷
 حداقل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 جمع: ۱۸۴/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۵/۲۵۷) بیانگر آن است که میانگین پاسخ کارکنان به این سوال در فاصله «تأیدی موافقم» و «موافقم» می باشد.

جدول شماره ۱۴- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «مسئول مستقیم من فردی شایسته‌تر و توانمندتر شده است»

ارزش (وزن)	فراوانی	درصد فراوانی	درصد اسمی	درصد تراکمی
۱/۰۰	۲	۵/۷	۵/۷	۵/۷
۲/۰۰	۲	۵/۷	۵/۷	۱۱/۴
۳/۰۰	۳	۸/۶	۸/۶	۲۰/۰
۴/۰۰	۵	۱۴/۳	۱۴/۳	۳۴/۳
۵/۰۰	۶	۱۷/۱	۱۷/۱	۵۱/۴
۶/۰۰	۴	۱۱/۴	۱۱/۴	۶۲/۹
۷/۰۰	۱۳	۳۷/۱	۳۷/۱	۱۰۰/۰
جمع	۳۵	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مد: ۷/۰۰۰
 میانگین: ۵/۱۴۳
 حدافل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۸۰/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۵/۱۴۳) بیانگر آن است که پاسخ کارکنان دفتر به این سوال در فاصله «تاحدی موافقم» و «موافقم» می باشد.

جدول شماره ۱۵- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «کوششهای مدیر کل برای اجرای بهتر نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای من قابل لمس است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۱۴/۳	۸/۶	۸/۶	۳	۵/۰۰
۴۸/۶	۳۴/۳	۳۴/۳	۱۲	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵۱/۴	۵۱/۴	۱۸	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۷/۰۰۰
 میانگین: ۶/۱۷۱
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۲۱۶/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۶/۱۷۱) بیانگر آن است که کارکنان دفتر به این سوال پاسخ بین «موافقم» و «کاملاً موافقم» را داده‌اند.

جدول شماره ۱۶- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «برنامه آموزش کارکنان متناسب با اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر می باشد»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۱۴/۳	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۲/۰۰
۱۷/۱	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۳۱/۴	۱۴/۳	۱۴/۳	۵	۴/۰۰
۸۸/۶	۵۷/۱	۵۷/۱	۲۰	۵/۰۰
۹۷/۱	۸/۶	۸/۶	۳	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۴۸۶
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۵۷/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۴/۴۸۶) بیانگر آن است که کارکنان دفتر به این گزینه پاسخ در ناحیه «نظری ندارم» و «تأیدی موافقم» داده‌اند.

جدول شماره ۱۷- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «بعد از استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر، در دفتر برای انجام بهتر کار مشوقی وجود دارد و هیچ کوششی در این زمینه ناشناخته و بدون اجر نمی ماند»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۱/۰۰
۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۱۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۲۲/۹	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۴/۰۰
۸۰/۰	۵۷/۱	۵۷/۱	۲۰	۵/۰۰
۹۷/۱	۱۷/۱	۱۷/۱	۶	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۷۴۳
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۶۶/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۴/۷۴۳) بیانگر آن است که پاسخ کارکنان دفتر به این گزینه در ناحیه «نظری ندارم» و «تأحدی موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۱۸- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «برنامه ریزی و کنترل بیشتر امور در دفتر موجب رشد و توسعه دفتر شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۱۴/۳	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۰۰
۷۴/۳	۶۰/۰	۶۰/۰	۲۱	۵/۰۰
۹۷/۱	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۰/۲۹۵
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۷۶/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۵/۰۲۹) مبین آن است که متوسط پاسخ کارکنان به این گزینه در ناحیه «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۱۹- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «بهبود مستمر روشهای انجام کار در دفتر نهادینه شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۲/۰۰
۱۱/۴	۵/۷	۵/۷	۲	۳/۰۰
۲۰/۰	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۰۰
۸۸/۶	۶۸/۶	۶۸/۶	۲۴	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۷۴۳
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 جمع: ۱۶۶/۰۰۰
 واریانس: ۰/۹۰۳
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۴/۷۴۳) مبین آن است که کارکنان دفتر ناحیه «نظری ندارم» و «تأیدی موافقم» را برای این سوال انتخاب کرده‌اند.

جدول شماره ۲۰- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «کوششهای مدیر کل برای اجرای بهتر نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای من قابل لمس است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۱/۰۰
۱۴/۳	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۰۰
۳۱/۴	۱۷/۱	۱۷/۱	۶	۵/۰۰
۵۴/۳	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۴۵/۷	۴۵/۷	۱۶	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۷/۰۰۰
 میانگین: ۵/۸۲۹
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۲۰۴/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۵/۸۲۹) نشان می‌دهد که کارکنان دفتر پاسخ «موافقم» را برای این گزینه انتخاب کرده‌اند.

جدول شماره ۲۱- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «مشارکت من در تصمیم-
گیری‌های مهم مرتبط بیشتر شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۱۱/۴	۸/۶	۸/۶	۳	۲/۰۰
۲۰/۰	۸/۶	۸/۶	۳	۳/۰۰
۶۰/۳	۴۰/۰	۴۰/۰	۱۴	۴/۰۰
۸۵/۷	۲۵/۷	۲۵/۷	۹	۵/۰۰
۹۷/۱	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۴/۰۰۰
 حدافل: ۱/۰۰۰
 میانگین: ۴/۲۲۹
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۴۸/۰۰۰
 واریانس: ۱/۶۵۲
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۴/۲۲۹) نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در این گزینه در ناحیه «نظری ندارم» و «تأحدی موافقم» می‌باشد.

جدول شماره ۲۲- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «رضایت مراجعین از دقت و نظم در انجام امور بیشتر شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۱/۴	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۴/۰۰
۷۱/۴	۶۰/۰	۶۰/۰	۲۱	۵/۰۰
۹۴/۳	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵/۷	۵/۷	۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 حدافل: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۵/۲۲۹
 دامنه تغییرات: ۳/۰۰۰
 واریانس: ۰/۵۳۴
 جمع: ۱۸۳/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۵/۲۲۹) نشان می‌دهد که پاسخ‌ها بین «تأیدی موافقم» و «موافقم» می‌باشد.

جدول شماره ۲۳- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «حجم کار و انتظارات ناشی از آن با ساختار سازمانی تناسب بیشتری دارد»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۱۷/۱	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۳/۰۰
۲۸/۶	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۴/۰۰
۷۷/۱	۴۸/۶	۴۸/۶	۱۷	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 حداقل: ۱/۰۰۰
 میانگین: ۴/۶۸۶
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 جمع: ۱۶۴/۰۰۰
 واریانس: ۱/۴۵۷
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۴/۶۸۶) نشان می‌دهد که کارکنان دفتر به این گزینه، پاسخ «نظری ندارم» و «تأیدی موافقم» داده‌اند.

جدول شماره ۲۴- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «ساختار سازمانی دفتر با اهداف مورد نظر مدیریت کیفیت فراگیر تناسب بیشتری دارد»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۸/۶	۵/۷	۵/۷	۲	۲/۰۰
۱۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۵۷/۱	۴۵/۷	۴۵/۷	۱۶	۴/۰۰
۷۱/۴	۱۴/۳	۱۴/۳	۵	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۲۸/۶	۲۸/۶	۱۰	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۴/۴۸۶
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 جمع: ۱۵۷/۰۰۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ در ناحیه «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» می‌باشد.

جدول شماره ۲۵- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «واگذاری مسئولیت براساس شایسته سالاری در دفتر بیشتر شده است»

ارزش (وزن)	فراوانی	درصد فراوانی	درصد اسمی	درصد تراکمی
۱/۰۰	۲	۵/۷	۵/۷	۵/۷
۲/۰۰	۲	۵/۷	۵/۷	۱۱/۴
۳/۰۰	۲	۵/۷	۵/۷	۱۷/۱
۴/۰۰	۸	۲۲/۹	۲۲/۹	۲۰/۰
۵/۰۰	۶	۱۷/۱	۱۷/۱	۵۷/۱
۶/۰۰	۱۴	۴۰/۰	۴۰/۰	۹۷/۱
۷/۰۰	۱	۲/۹	۲/۹	۱۰۰/۰
جمع	۳۵	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۴/۷۱۴
 حدافل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۶۵/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۴/۷۱۴) نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان در ناحیه «نظری ندارم» می‌باشد.

جدول شماره ۲۶- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «جایگاه تشکیلاتی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در نمودار سازمانی دفتر مناسب است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۸/۶	۸/۶	۸/۶	۳	۱/۰۰
۱۷/۱	۸/۶	۸/۶	۳	۲/۰۰
۲۵/۷	۸/۶	۸/۶	۳	۳/۰۰
۴۲/۹	۱۷/۱	۱۷/۱	۶	۴/۰۰
۸۲/۹	۴۰/۰	۴۰/۰	۱۴	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۱۷/۰	۱۷/۱	۶	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۲۲۶
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۲/۲۲۹
 جمع: ۱۴۸/۰۰۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین بیانگر آن است که پاسخ کارکنان در ناحیه «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» می باشد.

جدول شماره ۲۷- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «آراستگی شخصی و محیط کاری من بیشتر شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۲۰/۰	۱۴/۳	۱۴/۳	۵	۳/۰۰
۳۷/۱	۱۷/۱	۱۷/۱	۶	۴/۰۰
۹۱/۴	۵۴/۳	۵۴/۳	۱۹	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۸/۶	۸/۶	۳	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۴۲۹
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۱/۲۵۲
 جمع: ۱۵۵/۰۰۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها بیانگر آن است که پاسخ کارکنان به این گزینه در محدوده «نظری ندارم» و «تأیدی موافقم» می‌باشد.

جدول شماره ۲۸- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «روش‌های انجام کار به طور دائم مورد ارزیابی و تغییر قرار می‌گیرد»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۱/۰۰
۲۵/۷	۲۰/۰	۲۰/۰	۷	۲/۰۰
۳۷/۱	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۳/۰۰
۵۱/۴	۱۴/۳	۱۴/۳	۵	۴/۰۰
۸۸/۶	۳۷/۱	۳۷/۱	۱۳	۵/۰۰
۹۷/۱	۸/۶	۸/۶	۳	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۳/۹۴۳
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۴/۰۰۰
 جمع: ۱۳۸/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 واریانس: ۲/۴۶۷
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها بیانگر آن است که پاسخ کارکنان دفتر در ناحیه «تأخیر مخالف» و «نظر ندارم» می‌باشد.

جدول شماره ۲۹- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «به نظر من، دفتر در رسیدن به اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر موافق بوده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۸/۶	۸/۶	۸/۶	۳	۱/۰۰
۱۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۱۴/۳	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۴۸/۶	۳۴/۳	۳۴/۳	۱۲	۴/۰۰
۸۲/۹	۳۷/۳	۳۴/۳	۱۲	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۱۷/۱	۱۷/۱	۶	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۴/۳۴۳
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 جمع: ۱۵۲/۰۰۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می دهد که پاسخ کارکنان در ناحیه «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» قرار دارد.
- درصد تجمعی نشان می دهد که ۵۱/۴ درصد کارکنان به این گزینه پاسخ «موافق» داده‌اند.
- درصد تجمعی نشان می دهد که ۸/۶ درصد کارکنان به این گزینه پاسخ «مخالف» داده‌اند.

جدول شماره ۳۰- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «کارکنان دفتر از تحول و بهبود کیفیت دائمی استقبال می کنند.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۱۴/۳	۸/۶	۸/۶	۳	۳/۰۰
۲۰/۰	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۰۰
۸۰/۰	۶۰/۰	۶۰/۰	۲۱	۵/۰۰
۹۱/۴	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۸/۶	۸/۶	۳	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۸۵۷
 حد اقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۷۰/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین داده‌ها (۴/۸۵۷) نشان می دهد که کارکنان، گزینه «نظری ندارم» و «تأیدی موافقم» را انتخاب کرده‌اند.

جدول شماره ۳۱- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «نحوه انجام کار در دفتر منعطف‌تر شده است و با توجه به مقتضیات زمانی قابل تغییر است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۱۱/۴	۸/۶	۸/۶	۳	۳/۰۰
۲۲/۹	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۴/۰۰
۷۱/۴	۴۸/۶	۴۸/۶	۱۷	۵/۰۰
۸۸/۶	۱۷/۱	۱۷/۱	۶	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۰۰
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۷۵/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۱/۵۸۸
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در ناحیه «موافق» قرار دارد.

جدول شماره ۳۲- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «پاداش‌های مادی و جنسی که در برخی از فصول سال به کارکنان داده می شود منصفانه تر شده است»

ارزش (وزن)	فراوانی	درصد فراوانی	درصد اسمی	درصد تراکمی
۱/۰۰	۳	۸/۶	۸/۶	۸/۶
۲/۰۰	۱	۲/۹	۲/۹	۱۱/۴
۳/۰۰	۳	۸/۶	۸/۶	۲۰/۰
۴/۰۰	۱۴	۴۰/۰	۴۰/۰	۶۰/۰
۵/۰۰	۷	۲۰/۰	۲۰/۰	۸۰/۰
۶/۰۰	۳	۸/۶	۸/۶	۸۸/۶
۷/۰۰	۴	۱۱/۴	۱۱/۴	۱۰۰/۰
جمع	۳۵	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مد: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۴/۳۱۴
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۵۱/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می دهد که پاسخ کارکنان در محدوده «نظری ندارم» و «تأیدی موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۳۳- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر به طور روشن برای من بیان شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۱/۰۰
۴۵/۷	۴۰/۰	۴۰/۰	۱۴	۳/۰۰
۴۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۰۰
۶۵/۷	۱۷/۱	۱۷/۱	۶	۵/۰۰
۹۴/۳	۲۸/۶	۲۸/۶	۱۰	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵/۷	۵/۷	۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۳/۰۰۰
 میانگین: ۴/۳۴۳
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۵۲/۰۰۰
 واریانس: ۲/۷۰۳
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می دهد که پاسخ بین «نظری ندارم» و «تأییدی موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۳۴- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «زمان انجام کارها با توجه به گردش کارهای تصویب شده در نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای من مشخص شده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۱/۰۰
۱۴/۳	۸/۶	۸/۶	۳	۲/۰۰
۵۷/۱	۴۲/۹	۴۲/۹	۱۵	۳/۰۰
۷۷/۱	۲۰/۰	۲۰/۰	۷	۵/۰۰
۹۷/۱	۲۰/۰	۲۰/۰	۷	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۳/۰۰۰
 میانگین: ۳/۹۱۴
 حدافل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۳۷/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین بیانگر آن است که کارکنان پاسخی در محدوده «تأحدی مخالفم» و «نظری ندارم» را انتخاب کرده‌اند.

جدول شماره ۳۵- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «راحت‌تر می توان با مدیر کل دفتر ارتباط برقرار نمود»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۱۴/۳	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۲/۰۰
۱۷/۱	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۰۰
۳۱/۴	۱۴/۳	۱۴/۳	۵	۵/۰۰
۶۲/۹	۳۱/۴	۳۱/۴	۱۱	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۳۷/۱	۳۷/۱	۱۳	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۷/۰۰۰
 میانگین: ۵/۵۷۱
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۹۵/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می دهد که کارکنان دفتر پاسخ بین «تأحدی موافقم» و «موافقم» را برگزیده‌اند.

جدول شماره ۳۶- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «کار در دفتر باعث رشد بیشتر خلاقیت من شده است»

ارزش (وزن)	فراوانی	درصد فراوانی	درصد اسمی	درصد تراکمی
۱/۰۰	۳	۸/۶	۸/۶	۸/۶
۲/۰۰	۲	۵/۷	۵/۷	۱۴/۳
۳/۰۰	۲	۵/۷	۵/۷	۲۰/۰
۴/۰۰	۱	۲/۹	۲/۹	۲۲/۹
۵/۰۰	۵	۱۴/۳	۱۴/۳	۳۷/۱
۶/۰۰	۲۰	۵۷/۱	۵۷/۱	۹۴/۳
۷/۰۰	۲	۵/۷	۵/۷	۱۰۰/۰
جمع	۳۵	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۲۹
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۷۶/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می دهد که متوسط پاسخها در محدوده «تأخیری موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۳۷- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «درک دفترها از نیازهای مراجعه کنندگان بیشتر شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۱۱/۴	۸/۶	۸/۶	۳	۳/۰۰
۲۲/۹	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۴/۰۰
۴۸/۶	۲۵/۷	۲۵/۷	۹	۵/۰۰
۹۴/۳	۴۵/۷	۴۵/۷	۱۶	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵/۷	۵/۷	۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۲۰۰
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۱/۴۰۰
 جمع: ۱۸۲/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «تاحدودی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۳۸- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «من برای دستیابی به اهداف کیفیت دفتر، طبق نظام مدیریت کیفیت فراگیر فرآیند ارزیابی و بهبود مداوم را دنبال می‌کنیم»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۲۰/۰	۱۴/۳	۱۴/۳	۵	۴/۰۰
۴۰/۰	۲۰/۰	۲۰/۰	۷	۵/۰۰
۹۴/۳	۵۴/۳	۵۴/۳	۱۹	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵/۷	۵/۷	۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۳۷۱
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 جمع: ۱۸۸/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان در ناحیه «تأحدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۳۹- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «به سطحی از توانمندی رسیده‌ام که خودم بهبود مداوم را به پیش ببرم.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۴۵/۷	۴۲/۹	۴۲/۹	۱۵	۴/۰۰
۷۴/۳	۲۸/۶	۲۸/۶	۱۰	۵/۰۰
۹۷/۱	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۴/۷۴۳
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۶۶/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخها در ناحیه «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» می‌باشد.

جدول شماره ۴۰- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «در صورت تغییر مدیر کل دفتر، اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر با شکست مواجه می‌شود»

ارزش (وزن)	فراوانی	درصد فراوانی	درصد اسمی	درصد تراکمی
۱/۰۰	۱	۲/۹	۲/۹	۲/۹
۲/۰۰	۱	۲/۹	۲/۹	۵/۷
۳/۰۰	۱۴	۴۰/۰	۴۰/۰	۴۵/۷
۴/۰۰	۲	۵/۷	۵/۷	۵۱/۴
۵/۰۰	۴	۱۱/۴	۱۱/۴	۶۲/۹
۶/۰۰	۹	۲۵/۷	۴۵/۷	۸۸/۶
۷/۰۰	۴	۱۱/۴	۱۱/۴	۱۰۰/۰
جمع	۳۵	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مد: ۳/۰۰۰
 میانگین: ۴/۴۲۹
 میانگین: ۴/۰۰۰
 حدافل: ۱/۰۰۰
 واریانس: ۲/۸۴۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 جمع: ۱۵۵/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که کارکنان دفتر محدوده «نظری ندارم» و «تأحیدی موافقم» را انتخاب کرده‌اند.

جدول شماره ۴۱- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «به نظر من، دفتر در رسیدن به اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر موافق بوده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۱۴/۳	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۰۰
۲۵/۷	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۵/۰۰
۵۱/۴	۲۵/۷	۲۵/۷	۹	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۴۸/۶	۴۸/۶	۱۷	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۷/۰۰۰
 میانگین: ۵/۹۷۱
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۲۰۹/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می دهد که پاسخها در محدوده «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۴۲- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «کارهای محوله را براساس گردشکارهای ابلاغ شده نظام مدیریت کیفیت انجام می دهیم»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۱/۰۰
۱۴/۳	۸/۶	۸/۶	۳	۲/۰۰
۴۸/۶	۳۴/۳	۳۴/۳	۱۲	۳/۰۰
۵۴/۳	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۰۰
۶۸/۶	۱۴/۳	۱۴/۳	۵	۵/۰۰
۹۱/۴	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۸/۶	۸/۶	۳	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۳/۰۰۰
 میانگین: ۴/۰۰۰
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۴۶/۰۰۰
 میانگین: ۴/۱۷۱
 واریانس: ۳/۰۸۷
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می دهد که پاسخ کارکنان در محدوده «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۴۳- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «تعهد مدیران ارشد و مشارکت آنان در نظام مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۸/۶	۸/۶	۸/۶	۳	۱/۰۰
۱۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۰۰
۱۴/۳	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۲۵/۷	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۴/۰۰
۴۸/۶	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۵/۰۰
۹۷/۱	۴۸/۶	۴۸/۶	۱۷	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۴/۹۴۳
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۷۳/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که کارکنان دفتر در محدوده «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» پاسخ داده‌اند.

جدول شماره ۴۴- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «سرعت انجام اقدامات موثر و سریع برای بهبود روشهای انجام کار در طی سالهای اخیر افزایش یافته است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۸/۶	۸/۶	۸/۶	۳	۱/۰۰
۱۷/۱	۸/۶	۸/۶	۳	۲/۰۰
۴۰/۰	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۵/۰۰
۹۴/۳	۵۴/۳	۵۴/۳	۱۹	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵/۷	۵/۷	۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۲۲۹
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۸۳/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در محدوده «تأخیر موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۴۵- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «به نظر من، دفتر در رسیدن به اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر موافق بوده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۱۱/۴	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۰۰
۲۰/۰	۸/۶	۸/۶	۳	۵/۰۰
۷۷/۱	۵۷/۳	۵۷/۳	۲۰	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲۲/۹	۲۲/۹	۸	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۸۲۹
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۲۰۴/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در محدوده «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۴۶- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «دفتر به کلیه تعهدات خود درخصوص پاداش نظام پیشنهادات عمل کرده است»

ارزش (وزن)	فراوانی	درصد فراوانی	درصد اسمی	درصد تراکمی
۱/۰۰	۱	۲/۹	۲/۹	۲/۹
۲/۰۰	۳	۸/۶	۸/۶	۱۱/۴
۳/۰۰	۱	۲/۹	۲/۹	۱۴/۳
۴/۰۰	۵	۱۴/۳	۱۴/۳	۲۸/۶
۵/۰۰	۴	۱۱/۴	۱۱/۴	۴۰/۰
۶/۰۰	۷	۲۰/۰	۲۰/۰	۶۰/۰
۷/۰۰	۱۴	۴۰/۰	۴۰/۰	۱۰۰/۰
جمع	۳۵	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مد: ۷/۰۰۰
 میانگین: ۵/۴۲۹
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۹۰/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در محدوده «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

جدول شماره ۴۷- توزیع نمونه مورد بررسی برحسب معرف «انجام کارها در دفتر قانونمندتر شده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۱/۰۰
۱۴/۳	۸/۶	۸/۶	۳	۳/۰۰
۲۲/۹	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۰۰
۴۸/۶	۲۵/۷	۲۵/۷	۹	۵/۰۰
۹۴/۳	۴۵/۷	۴۵/۷	۱۶	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵/۷	۵/۷	۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۸۶
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 واریانس: ۲/۰۸۱
 جمع: ۱۷۸/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در ناحیه «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

جداول مربوط به توزیع نمونه‌های مورد بررسی کارکنان دفتر براساس اهداف ششگانه مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی
جدول شماره ۴۸- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب عامل «رضایت مشتری»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۸۹
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۶۷
۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۱۱
۱۴/۳	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۲۲
۱۷/۱	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۴۴
۲۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۵۶
۲۸/۶	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۷۸
۳۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۸۹
۴۰/۰	۸/۶	۸/۶	۳	۵/۱۱
۴۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۵/۲۲
۴۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۵/۳۳
۷۷/۱	۳۱/۴	۳۱/۴	۱۱	۵/۵۶
۸۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۵/۶۷
۸۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۷۸
۸۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۰۰
۹۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۲۲
۹۷/۱	۵/۷	۵/۷	۲	۶/۳۳
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۵۶
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۵۵۶ میانه: ۵/۵۵۶ میانگین: ۵/۲۲۹
حداقل: ۲/۸۸۹ دامنه تغییرات: ۳/۶۶۷ واریانس: ۰/۰۶۱۱
جمع: ۱۸۳/۰۰۰ حداکثر: ۶/۵۵۶
تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در محدوده «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
- درصد تراکمی نشان می‌دهد که ۵/۷٪ کارکنان پاسخ محدوده «مخالقم» را انتخاب کرده‌اند.

ضریب همبستگی چندگانه R : ۰/۸۳۳۱۵

ضریب تعیین R^2 : ۰/۶۹۴۱۴

آزمون F : ۷/۳۷۵۸۰

سطح معناداری : ۰/۰۰۰

ضریب تعیین: واریانس مشترک بین گزینه‌های انتخاب شده است.
ضریب همبستگی چندگانه: میزان همبستگی بین بیش از دو متغیر است.
آزمون F: یکی از آزمونهای سنجش معناداری روابط بین متغیرها است.
سطح معناداری: احتمال درست قضاوت است.
برای بررسی رضایت مشتریان ۹ گزینه از مجموع ۴۷ گزینه، مورد بررسی قرار گرفت.
این ۹ گزینه به شرح ذیل است:

- ۱) مراجعه کننده از سرعت انجام کار در دفتر ابراز رضایت بیشتری می کند.
- ۲) کارهای اداری در دفتر به سادگی و سهولت بیشتری انجام می گیرد.
- ۳) به نظر من مراجعین از حسن رفتار کارکنان رضایت بیشتری دارند.
- ۴) از رفتار و گفتار مسئول مستقیم خود راضی تر هستم.
- ۵) رضایت مراجعین از دقت و نظم در انجام امور بیشتر شده است.
- ۶) زمان انجام کارها با توجه به گردش تصویب شده در نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای من مشخص شده است.
- ۷) کار در دفتر باعث رشد بیشتر خلاقیت من شده است.
- ۸) درک دفتر، از نیازهای مراجعه کنندگان بیشتر شده است.
- ۹) احترام به مراجعه کنندگان در دفتر به عنوان یک فرهنگ درآمده است.

جدول شماره ۴۹- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب عامل «مدیریت»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۶۷
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۴۴
۱۱/۴	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۳۳
۱۴/۳	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۵۶
۱۷/۱	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۶۷
۲۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۸۹
۲۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۰۰
۳۱/۴	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۱۱
۴۲/۹	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۵/۲۲
۴۸/۶	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۳۳
۸۲/۹	۳۴/۳	۳۴/۳	۱۲	۵/۴۴
۸۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۵/۶۷
۸۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۰۰
۹۴/۳	۵/۷	۵/۷	۲	۶/۱۱
۹۷/۱	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۲۲
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۵۶
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

میانگین: ۵/۱۶۲

میانه: ۵/۴۴۴

مد: ۵/۴۴۴

واریانس: ۰/۸۴۰

دامنه تغییرات: ۴/۸۸۹

حداقل: ۱/۶۶۷

حداکثر: ۶/۵۵۶

جمع: ۱۸۰/۶۶۶

تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر درباره عامل «مدیریت» در محدوده «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

- درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۵/۷٪ درصد کارکنان (۲ نفر) در ناحیه مخالف قرار دارد.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۶۶۴۶۰
ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۸۱۵۲۳
سطح معناداری: ۰/۰۰۱
آزمون F: ۶/۴۳۹۹۲

برای بررسی میزان موفقیت «مدیریت» در اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر گزینه‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفت.

- ۱- رفتار مدیران این دفتر با کارکنان دوستانه‌تر شده است و کارکنان را در انجام وظایفشان کمک می‌کنند.
- ۲- حمایت‌های مدیریت این دفتر به گونه‌ای است که به پیشرفت مستمر امور کمک می‌کند.
- ۳- کوشش‌های مدیر کل دفتر برای اجرای بهتر نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای من قابل لمس است.
- ۴- به نظر من، دفتر در رسیدن به اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر موفق بوده است.
- ۵- پاداش‌های مالی و جنسی که در برخی از فصول سال به کارکنان داده می‌شود، منصفانه‌تر شده است.
- ۶- اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر به طور روشن برای من بیان شده است.
- ۷- راحت‌تر می‌توان با مدیرکل دفتر ارتباط برقرار نمود.
- ۸- در صورت تغییر مدیرکل دفتر، اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر با شکست مواجه می‌شود.
- ۹- دفتر به کلیه تعهدات خود درخصوص پاداش نظام پیشنهادات عمل کرده است.

جدول شماره ۵۰- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب عامل «نظام گرای»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۱۱
۸/۶	۵/۷	۵/۷	۲	۳/۲۲
۱۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۳۳
۱۴/۳	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۷۸
۱۷/۱	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۸۹
۲۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۰۰
۲۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۲۲
۲۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۴۴
۳۴/۳	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۵۶
۳۷/۱	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۶۷
۴۸/۶	۱۱/۴	۱۱/۴	۴	۴/۸۹
۸۰/۰	۳۱/۴	۳۱/۴	۱۱	۵/۰۰
۸۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۱۱
۸۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۵/۳۳
۹۷/۱	۸/۶	۸/۶	۳	۵/۴۴
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۱۱
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۶۲۲
 حداقل: ۱/۱۱۱
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۰/۷۹۴
 جمع: ۱۶۱/۷۷۸
 حداکثر: ۶/۱۱۱
 تعداد: ۳۵

- میانگین پاسخ‌ها، در ناحیه «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نشان می‌دهد که پاسخ ۱/۱۷ درصد کارکنان در ناحیه مخالف قرار دارد.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۶۶۳۳۹
 ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۸۱۴۴۹
 سطح معناداری: ۰/۰۰۱
 آزمون F: ۶/۴۰۵۱۱

برای ارزیابی موفقیت این عامل، گزینه‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفت.

- ۱) انجام کارها در دفتر قانونمندتر شده است.
- ۲) شرح وظایف و ساختار سازمانی دفتر پس از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر تدوین و طراحی شده است.
- ۳) بهبود مستمر روشهای انجام کار در دفتر نهادینه شده است.
- ۴) حجم کار و انتظارات ناشی از آن با ساختار سازمانی تناسب بیشتری دارد.
- ۵) ساختار سازمانی دفتر با اهداف موردنظر نظام مدیریت کیفیت فراگیر تناسب دارد.
- ۶) واگذاری مسئولیت براساس شایسته سالاری به افراد در دفتر بیشتر شده است.
- ۷) جایگاه تشکیلاتی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در نمودار سازمانی دفتر مناسب است.
- ۸) انجام کارها براساس ضوابط و مقررات صورت می‌پذیرد.
- ۹) کارهای محوله براساس گردش کارهای ابلاغ شده طبق نظام مدیریت کیفیت فراگیر انجام می‌دهم.

جدول شماره ۵۱- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب عامل «مشارکت»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۸/۶	۵/۷	۵/۷	۲	۳/۵۰
۱۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۶۷
۱۴/۳	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۰۰
۲۰/۰	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۱۷
۲۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۵۰
۲۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۶۷
۳۱/۴	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۸۳
۳۷/۱	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۰۰
۴۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۵/۱۷
۴۸/۶	۸/۶	۸/۶	۳	۵/۳۳
۹۱/۴	۴۲/۹	۴۲/۹	۱۵	۵/۶۷
۱۰۰/۰	۸/۶	۸/۶	۳	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۶۶۷
 میانگین: ۵/۰۵۷
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۱/۰۲۹
 جمع: ۱۷۷/۰۰۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در ناحیه «تأحدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۱۱/۴٪ پاسخ‌ها در ناحیه مخالف قرار دارد.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۴۶۸۹۵
 ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۶۸۴۸۰

سطح معناداری: ۰/۰۰۱۷
 آزمون F: ۵/۱۲۱۶۶

برای ارزیابی موفقیت این عامل، گزینه‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

(۱) روابط من با سرپرست مستقیم براساس تفاهم بیشتر و مشارکت در امور می‌باشد.

- ۲) مشارکت همکاران برای بهبود کیفیت بیشتر شده است.
- ۳) از مشارکت من برای تعیین اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر استفاده شده است.
- ۴) هر اداره‌ای در این دفتر، برای بهبود فعالیتهای خود مشارکت بیشتری دارد.
- ۵) مشارکت من در تصمیم‌گیری‌های مهم مرتبط بیشتر شده است.
- ۶) تعهد مدیران ارشد و مشارکت آنان در نظام مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر شده است.

جدول شماره ۵۲- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب عامل «نظام گرای»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۰۰
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۸۶
۱۴/۳	۸/۶	۸/۶	۳	۳/۴۳
۱۷/۱	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۰۰
۲۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۲۹
۲۸/۶	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۵۷
۳۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۴/۸۶
۷۴/۳	۴۲/۹	۴۲/۹	۱۵	۵/۰۰
۸۰/۰	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۱۴
۸۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۲۹
۹۱/۴	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۴۳
۹۴/۳	۲/۹	۲/۹	۱	۵/۵۷
۹۷/۱	۲/۹	۲/۹	۱	۵/۷۱
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۱۴
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۷۱۸
 حدافل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۱۴۳
 واریانس: ۰/۸۸۳
 جمع: ۱۸۰/۶۶۶
 حداکثر: ۶/۱۴۳
 تعداد: ۳۵

میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان در محدوده «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» قرار دارد.

درصد تجمعی بیانگر آن است که ۱۴/۳٪ کارکنان ناحیه مخالف را برای پاسخ انتخاب کرده‌اند.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۵۹۱۰۸
 ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۷۶۸۸۲
 سطح معناداری: ۰/۰۰۰۲
 آزمون F: ۶/۷۴۵۴۲

برای ارزیابی موفقیت این عامل، گزینه‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

- ۱) وظایف شغلی من موجبات رشد فردی را بیشتر از گذشته فراهم می‌سازد.
- ۲) برای انجام بهتر وظایف شغلی در سطح مطلوب همواره برای من آموزشهای مورد نیاز گذاشته می‌شود.
- ۳) مسئول مستقیم من فردی شایسته‌تر و توانمندتر شده است.
- ۴) برنامه ریزی آموزشی کارکنان متناسب با اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد.
- ۵) آراستگی شخصی و محیط کاری من بیشتر شده است.
- ۶) به سطحی از توانمندی رسیده‌ام که خودم بهبود مداوم را به پیش ببرم.
- ۷) به نظر من، دفتر ما می‌تواند الگوی مثبتی برای سایر واحدهای معاونت باشد.

جدول شماره ۵۳- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب عامل «بهبود مستمر»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۲/۹	۲/۹	۲/۹	۱	۱/۲۹
۵/۷	۲/۹	۲/۹	۱	۲/۷۱
۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۰۰
۱۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۳/۲۹
۱۷/۱	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۲۹
۲۲/۹	۵/۷	۵/۷	۲	۴/۴۳
۳۱/۴	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۷۱
۴۰/۰	۸/۶	۸/۶	۳	۴/۸۶
۴۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۱۴
۸۰/۰	۳۴/۳	۳۴/۳	۱۲	۵/۲۹
۸۵/۷	۵/۷	۵/۷	۲	۵/۴۳
۸۸/۶	۲/۹	۲/۹	۱	۵/۵۷
۹۱/۴	۲/۹	۲/۹	۱	۵/۸۶
۹۴/۳	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۰۰
۹۷/۱	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۱۴
۱۰۰/۰	۲/۹	۲/۹	۱	۶/۲۹
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۲۸۶
 میانگین: ۴/۸۸۲
 حداقل: ۱/۲۸۶
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۰/۹۹۶
 جمع: ۱۷۰/۸۵۷
 حداکثر: ۶/۲۸۶
 تعداد: ۳۵

میانگین نشان می‌دهد که پاسخ کارکنان دفتر در ناحیه «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» قرار دارد.

درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۱۱/۴٪ کارکنان، ناحیه مخالف را برای پاسخ برگزیده‌اند.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۷۷۹۳۰
 ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۸۸۲۷۶
 سطح معناداری: ۰/۰۰۰۰
 آزمون F: ۱۶/۴۷۷۷۳

برای ارزیابی موفقیت این عامل گزینه‌های ذیل مورد بررسی واقع شدند:

- ۱) بعد از استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر، در دفتر برای انجام بهتر هر کاری مشوقی وجود دارد و هیچ کوششی در این زمینه ناشناخته و بدون اجر باقی نمی ماند.
- ۲) برنامه ریزی و کنترل بیشتر امور در دفتر موجب رشد و توسعه دفتر شده است.
- ۳) روشهای انجام کار به طور دائم مورد ارزیابی و تغییر قرار می گیرد.
- ۴) کارکنان دفتر از تحول و بهبود و کیفیت دائمی استقبال می کنند.
- ۵) نحوه انجام کار در دفتر منعطف‌تر شده است و با توجه به مقتضیات زمانی قابل تغییر است.
- ۶) من برای دستیابی به اهداف کیفیت دفتر، طبق نظام مدیریت کیفیت فراگیر فرآیند ارزیابی و بهبود مستمر را دنبال می کنم.
- ۷) سرعت انجام اقدامات موثر و سریع برای بهبود روشهای انجام کار در طی سالهای اخیر افزایش یافته است.

جدول شماره ۵۴- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب کلیه معرف‌ها و عوامل مربوط
به کارکنان به ترتیب صعودی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر	نمونه
۷۱۲	۳/۴۹	۱/۸۷	۳/۴۹	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۳۴	۳/۹۱	۱/۶۲	۲/۶۱	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۲۸	۳/۹۴	۱/۵۷	۲/۴۷	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۴۲	۴/۱۷	۱/۷۶	۳/۰۹	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۲۱	۴/۲۳	۱/۲۹	۱/۶۵	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۲۶	۴/۲۳	۱/۵۲	۲/۳۰	۵/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۳۵
۷۳۲	۴/۳۱	۱/۵۹	۲/۵۲	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۳۳	۴/۳۴	۱/۶۴	۲/۷۰	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۲۹	۴/۳۴	۱/۳۷	۱/۸۸	۵/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۳۵
۷۲۷	۴/۴۳	۱/۱۲	۱/۲۵	۵/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۳۵
۷۴۰	۴/۴۳	۱/۶۹	۲/۸۴	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۲۴	۴/۴۹	۱/۲۷	۱/۶۱	۵/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۳۵
۷۱۶	۴/۴۹	۱/۳۱	۱/۷۳	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
عامل نظام گرایی	۴/۶۲	۰/۸۹	۰/۷۹	۵/۰۰	۱/۱۱	۶/۱۱	۳۵
	۴/۶۹	۱/۲۱	۱/۴۶	۵/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۳۵
	۴/۷۱	۱/۳۲	۱/۷۴	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۲۳	۴/۷۱	۱/۵۴	۲/۳۹	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۶	۴/۷۲	۱/۹۴	۰/۸۸	۵/۱۴	۱/۰۰	۶/۱۴	۳۵
۷۲۵	۴/۷۴	۱/۲۹	۱/۶۷	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
عامل آموزش	۴/۷۴	۰/۹۵	۰/۹۰	۴/۰۰	۲/۰۰	۶/۰۰	۳۵
	۴/۷۴	۱/۰۹	۱/۲۵	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۱۷	۴/۷۷	۱/۵۴	۲/۳۶	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۱۹	۴/۸۶	۱/۲۹	۱/۶۰	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۳۹	۴/۸۸	۱/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۱/۲۹	۶/۲۹	۳۵
۷۱۱	۴/۸۹	۱/۳۵	۱/۸۱	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۳۰	۴/۹۱	۱/۶۰	۲/۵۵	۵/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۳۵
عامل بهبود مستمر	۴/۹۴	۱/۵۹	۲/۵۳	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
	۵/۰۰	۱/۲۶	۱/۵۹	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۷	۵/۰۳	۱/۷۴	۳/۰۳	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۴	۵/۰۳	۱/۰۱	۱/۰۳	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۴۳							
۷۳۱							
۷۳۶							
۷۱۸							

توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب کلیه معرفها و عوامل مربوط به کارکنان به ترتیب صعودی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر	نمونه
عامل	۵/۰۶	۱/۰۱	۱/۰۳	۵/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۳۵
مشارکت	۵/۰۹	۱/۴۴	۲/۰۸	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
	۵/۱۱	۱/۱۸	۱/۴۰	۵/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۳۵
۷۴۷	۵/۱۴	۱/۹۰	۳/۶۰	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۱۰	۵/۱۶	۰/۹۲	۰/۸۴	۴/۸۹	۱/۶۷	۶/۵۶	۳۵
۷۱۴	۵/۱۷	۱/۳۲	۱/۷۳	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
عامل	۵/۲۰	۱/۱۸	۱۴/۴۰	۵/۰۰	۲/۰۰	۷/۰۰	۳۵
مدیریت	۵/۲۳	۰/۷۳	۰/۵۳	۳/۰۰	۴/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۵	۵/۲۳	۱/۵۰	۲/۲۴	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۳۷	۵/۲۳	۰/۷۸	۰/۶۱	۳/۶۷	۲/۸۲	۶/۵۶	۳۵
۷۲۲	۵/۲۶	۱/۰۷	۱/۱۴	۴/۰۰	۳/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۴۴	۵/۲۶	۰/۹۸	۰/۹۶	۳/۰۰	۳/۰۰	۶/۰۰	۳۵
عامل	۵/۳۷	۰/۶۹	۰/۴۸	۴/۰۰	۳/۰۰	۷/۰۰	۳۵
رضایت	۵/۳۷	۱/۰۹	۱/۱۸	۵/۰۰	۲/۰۰	۷/۰۰	۳۵
مشتری	۵/۴۳	۱/۷۹	۳/۱۹	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
	۵/۵۷	۱/۷۵	۳/۰۸	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۱۳	۵/۸۳	۱/۵۶	۲/۴۴	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۹	۵/۸۳	۱/۱۸	۱/۳۸	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۱	۵/۸۹	۱/۱۸	۱/۴۰	۵/۰۰	۲/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۳۸	۵/۹۷	۱/۴۰	۱/۹۷	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۴۶	۵/۹۷	۱/۳۲	۱/۷۳	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۳۵	۶/۰۰	۱/۴۶	۲/۱۲	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۲۰	۶/۱۷	۱/۳۴	۱/۷۹	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۳۵
۷۴۵							
۷۲							
۷۴۱							
۷۸							
۷۳							
۷۱۵							

براساس میانگین‌های اشاره شده در این جدول، میزان موفقیت عوامل ۶گانه از دیدگاه کارکنان دفتر به ترتیب به شرح ذیل است:

۱) عامل رضایت مشتری، ۶۸/۶٪ پاسخها در ناحیه «موافق» و ۵/۷٪ در ناحیه «مخالف» قرار دارد.

۲) عامل مدیریت، ۸۰٪ پاسخها در ناحیه «موافق» و ۵/۷٪ در ناحیه «مخالف» قرار دارد.

۳) عامل رضایت مشتری، ۶۸/۶٪ پاسخها در ناحیه «موافق» و ۱۴/۳٪ در ناحیه «مخالف» قرار دارد.

۴) عامل مشارکت، ۶۰٪ پاسخها در ناحیه «موافق» و ۱۱/۴٪ در ناحیه «مخالف» قرار دارد.

۵) عامل آموزش، ۶۸/۶٪ پاسخها در ناحیه «موافق» و ۱۴/۳٪ در ناحیه «مخالف» قرار دارد.

۶) عامل نظام گرایي، ۵۱/۴٪ پاسخها در ناحیه «موافق» و ۱۷/۱٪ در ناحیه «مخالف» قرار دارد.

ب) جداول مربوط به توزیع نمونه‌های مورد بررسی درخصوص روسای مراکز آموزش استان و مراجعه کنندگان به دفتر جدول شماره ۱- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «با افراد آگاه‌تر و قابل اعتمادتر در دفتر سروکار دارم.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۰۰
۱۰/۵	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۰۰
۳۱/۶	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۵/۰۰
۶۳/۲	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۷/۰۰۰
 میانگین: ۵/۸۹۵
 حدافل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 جمع: ۲۲۴/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ مشتریان دفتر در محدوده «تاحدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۸۹/۵٪ درصد مشتریان پاسخ «موافق» به این گزینه داده‌اند و ۵/۳ درصد پاسخ «مخالف» داده‌اند.

جدول شماره ۲ توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «وقتی برای من سوالی مطرح می‌شود می‌دانم به کدام اداره مراجعه یا با چه کسانی تماس بگیرم.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۳۱/۶	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۵/۰۰
۶۸/۴	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
میانگین: ۶/۰۰۰
حداقل: ۵/۰۰۰
دامنه تغییرات: ۲/۰۰۰
جمع: ۲۲۸/۰۰۰
واریانس: ۰/۶۴۹
حداکثر: ۷/۰۰۰
میانگین: ۶/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که مشتریان پاسخ «موافقم» را انتخاب کرده‌اند.
- درصد تجمعی بیانگر آن است که ۱۰۰٪ پاسخ‌ها در ناحیه موافق قرار دارد.

جدول شماره ۳- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «رفتار پرسنل دفتر مودبانه‌تر شده است و برای من احترام بیشتری قائل هستند.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۰۰
۱۰/۵	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۰۰
۴۷/۴	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵۲/۶	۵۲/۶	۲۰	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۷/۰۰۰
 حدافل: ۳/۰۰۰
 میانگین: ۶/۲۶۳
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 واریانس: ۱/۱۷۲
 جمع: ۲۳۸/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ مشتریان در محدوده «موافقم» و «کاملاً موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۸۹/۵ درصد مشتریان پاسخ‌ها در ناحیه «موافقم» و ۵/۳ درصد در ناحیه «مخالف» وجود دارد.

جدول شماره ۴- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «برای پیگیری کار، شماره تلفن در اختیار من گذاشته شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۱/۰۰
۱۵/۸	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۲/۰۰
۲۱/۱	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۰۰
۳۶/۸	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۵/۰۰
۷۳/۷	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۲۶۳
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 واریانس: ۳/۴۴۲
 جمع: ۲۰۰/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰

میانگین نشان می‌دهد که پاسخ مشتریان در محدوده «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۲۱/۱٪ درصد مشتریان «مخالف» این گزینه هستند و ۷۹/۹ درصد موافق آن.

جدول شماره ۵- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «دقت و نظم در انجام کارهای دفتر بیشتر محسوس است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۱/۰۰
۱۵/۸	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۴/۰۰
۳۶/۸	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۵/۰۰
۸۴/۲	۴۷/۴	۴۷/۴	۱۸	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۴۷۴
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۲۰۸/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 واریانس: ۱/۸۷۸

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ مشتریان بین «تأخیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی بیانگر آن است که ۸۴/۲٪ «موافق» با این گزینه و ۵/۳ درصد «مخالف» این گزینه هستند.

جدول شماره ۶- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «بعد از استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای پیگیری کارها نیاز به حضور من نیست و کارها براساس مقررات انجام می‌گیرد.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۲/۰۰
۲۱/۱	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۳/۰۰
۲۶/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۰۰
۴۲/۱	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۵۷/۹	۵۷/۹	۲۲	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰ میانه: ۶/۰۰۰ میانگین: ۵/۰۰۰
 حداقل: ۲/۰۰۰ دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰ واریانس: ۲/۰۵۴
 جمع: ۱۹۰/۰۰۰ حداکثر: ۶/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ مشتریان «تأخیر موافقم» می‌باشد.
 - درصد تجمعی بیانگر آن است که ۲۱/۱ درصد با این گزینه «مخالف» و ۷۳/۷٪ «موافق» با آن هستند.

جدول شماره ۷- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برای من و سایر همکاران به طور روشن بیان شده است و همه اعضاء از آن آگاهی دارند».

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۱/۰۰
۲۶/۳	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۲/۰۰
۳۱/۶	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۰۰
۴۲/۱	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۴/۰۰
۷۸/۹	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۱۰۵
 حدافل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۲/۹۰۸
 جمع: ۱۵۶/۰۰۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «نظری ندارم» و «تأیدی موافقم» قرار دارد.

- درصد تجمعی بیانگر آن است که ۳۱/۶ درصد با این گزینه «مخالف» و ۵۷/۹ درصد «موافق» این گزینه هستند.

جدول شماره ۸- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «نحوه انجام کار در دفتر قابل انعطاف است و می‌تواند با شرایط مختلف منطبق شود.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۲/۰۰
۳۱/۶	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۴/۰۰
۵۲/۶	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۵/۰۰
۸۹/۵	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۰۰
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 جمع: ۱۹۲/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۵۳
 واریانس: ۱/۹۹۷
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «تأخیدی موافقم» می‌باشد.
 - درصد تجمعی بیانگر آن است که ۱۰/۵٪ پاسخ‌ها در ناحیه «مخالف» و ۶۸/۵ درصد در ناحیه «موافق» قرار دارد.

جدول شماره ۹- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «انجام کارها در دفتر قانونمدر شده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۳/۰۰
۱۵/۸	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۰۰
۴۲/۱	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۵/۰۰
۷۳/۷	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۵۳
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۱/۹۹۷
 جمع: ۱۹۲/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در ناحیه «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۸۴/۲ درصد پاسخ‌ها در ناحیه «موافقم» و ۱۰/۵ درصد در ناحیه «مخالف» قرار دارد.

جدول شماره ۱۰- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «اطلاعاتی را که برای انجام وظایفم در سطح مطلوب لازم دارم، راحت‌تر در اختیارم قرار می‌گیرد.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۲/۰۰
۱۵/۸	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۳/۰۰
۳۱/۶	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۴/۰۰
۴۲/۱	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۰۰
۷۸/۹	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۲۶۳
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۲/۲۵۳
 جمع: ۲۰۰/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در ناحیه «تأییدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی بیانگر آن است که ۶۸/۴ درصد مشتریان «موافق» با این گزینه و ۱۵/۸ درصد «مخالف» این گزینه هستند.

جدول شماره ۱۱- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «کارهای دفتر با سادگی و سهولت بیشتری انجام می‌گیرد»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۳/۰۰
۱۵/۸	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۰۰
۴۷/۴	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۵/۰۰
۸۴/۲	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۴۲۱
 حداقل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 واریانس: ۱/۳۳۱
 جمع: ۲۰۶/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخها در ناحیه «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۸۴/۲ درصد پاسخها در ناحیه «موافق» و ۱۰/۵ درصد پاسخها در ناحیه «مخالف» قرار دارند.

جدول شماره ۱۲- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «مشارکت من در تصمیم‌گیری‌های مهم در دفتر بیشتر شده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۵/۸	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۱/۰۰
۲۱/۱	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۰۰
۳۶/۸	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۴/۰۰
۷۳/۷	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۵/۰۰
۹۴/۷	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵/۳	۵/۳	۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۲۲۱
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 واریانس: ۳/۰۶۱
 جمع: ۱۶۸/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «نظری ندارم» و «تا حدی موافقم» قرار دارد.

- درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۲۱/۱ درصد با این گزینه «مخالف» و ۶۳/۲ درصد «موافق» آن هستند.

جدول شماره ۱۳ توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «دقت در انجام کارها در دفتر افزایش یافته است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۳/۰۰
۵۲/۶	۴۲/۱	۴۲/۱	۱۶	۵/۰۰
۷۸/۹	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

۵/۰۰۰ مد
 ۳/۰۰۰ حداقل
 ۵/۰۰۰ میانه
 ۴/۰۰۰ دامنه تغییرات
 ۵/۴۷۴ میانگین
 ۱/۳۳۷ واریانس
 ۷/۰۰۰ حداکثر
 ۲۰۸/۰۰۰ جمع

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۸۹/۵٪ پاسخ‌ها در ناحیه «موافق» قرار دارد و
 ۱۰/۵ درصد «مخالف» این گزینه هستند.

جدول شماره ۱۴- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «سرعت انجام کارها در دفتر افزایش یافته است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۲/۰۰
۱۵/۸	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۳/۰۰
۳۱/۶	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۴/۰۰
۶۳/۲	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۵/۰۰
۹۴/۷	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵/۳	۵/۳	۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۸۹۵
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۱/۶۱۰
 جمع: ۱۶۸/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰

میانگین نشان می‌دهد که پاسخها در محدوده «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» قرار دارد.

درصد تجمعی بیانگر آن است که ۶۸/۴ درصد با این گزینه «موافق» و ۱۵/۸ درصد با این گزینه «مخالف» هستند.

جدول شماره ۱۵- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «نظام و کارائی در دفتر بیشتر شده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۳/۰۰
۴۲/۱	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۵/۰۰
۸۴/۲	۴۲/۱	۴۲/۱	۱۶	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۵۲۶
 حداقل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 جمع: ۲۱۰/۰۰۰
 واریانس: ۱/۲۲۹
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در ناحیه «تأحیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۱۰/۵ درصد به این گزینه پاسخ «مخالف» و ۸۹/۵ درصد پاسخ موافق داده‌اند.

جدول شماره ۱۶- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «برنامه ریزی و کنترل بیشتر امو ردر دفتر موجب رشد و توسعه آن شده است»

ارزش (وزن)	فراوانی	درصد فراوانی	درصد اسمی	درصد تراکمی
۳/۰۰	۴	۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵
۴/۰۰	۶	۱۵/۸	۱۵/۸	۲۶/۳
۵/۰۰	۲	۵/۳	۵/۳	۳۱/۶
۶/۰۰	۱۸	۴۷/۴	۴۷/۴	۷۸/۹
۷/۰۰	۸	۲۱/۱	۲۱/۱	۱۰۰/۰
جمع	۳۵	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۵۲۶
 حداقل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 جمع: ۲۱۰/۰۰۰
 واریانس: ۱/۶۶۱
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در ناحیه «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۷۳/۷ درصد مشتریان پاسخ «موافق» و ۱۰/۵ درصد پاسخ «مخالف» را برگزیده‌اند.

جدول شماره ۱۷- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «اطلاع رسانی دفتر درخصوص اطلاعیه‌های مهم آموزشی سریع‌تر انجام می‌شود.»

ارزش (وزن)	فراوانی	درصد فراوانی	درصد اسمی	درصد تراکمی
۳/۰۰	۲	۵/۳	۵/۳	۵/۳
۴/۰۰	۲	۵/۳	۵/۳	۱۰/۵
۵/۰۰	۸	۲۱/۱	۲۱/۱	۳۱/۶
۶/۰۰	۱۶	۴۲/۱	۴۲/۱	۷۳/۷
۷/۰۰	۱۰	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰۰/۰
جمع	۳۵	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۷۸۹
 حداقل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۶/۰۰۰
 واریانس: ۱/۱۴۴
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 جمع: ۲۲۰/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «تأخیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۵/۳ درصد با این گزینه «مخالف» و ۷۳/۷ درصد پاسخ «موافق» ارائه کرده‌اند.

جدول شماره ۱۸- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «زمان انجام فعالیت‌ها در دفتر بعد از اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای من مشخص شده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۲/۰۰
۴۲/۱	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۴/۰۰
۶۳/۲	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۴/۸۴۲
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۱/۲۱۸
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۸۴/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «نظری ندارم» تا «تأیید موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۵/۸٪ پاسخ‌ها در ناحیه «موافق» و ۵/۳ درصد در ناحیه «مخالف» قرار دارد.

جدول شماره ۱۹- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «مشارکت من در بهبود فعالیتهای دفتر بیشتر شده است».

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۵/۸	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۲/۰۰
۲۱/۱	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۰۰
۵۷/۹	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۴/۰۰
۸۹/۵	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۱۰/۵	۱۰/۵	۲	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۴/۱۵۸
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 واریانس: ۱/۴۳۴
 جمع: ۱۵۸/۰۰۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ مشتریان بین «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» می‌باشد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۲۱٪ پاسخ‌ها، «مخالف» و ۴۲/۱٪ پاسخ‌ها «موافق» می‌باشد.

جدول شماره ۲۰- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «فرآیند اجرای فعالیت- های دفتر برای من معلوم شده است و من می‌دانم یک کار اداری در دفتر از آنجا شروع و به کجا ختم می‌شود.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۵/۸	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۴/۰۰
۴۲/۱	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۵/۰۰
۸۹/۵	۴۷/۴	۴۷/۴	۱۸	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۵۲۶
 حداقل: ۴/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۳/۰۰۰
 جمع: ۲۱۰/۰۰۰
 واریانس: ۰/۷۹۷
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «تأیید موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۸۴/۲ درصد در ناحیه «موافق» قرار دارد و پاسخ «مخالف» وجود دارد.

جدول شماره ۲۱- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «حرکت دفتر در جهت تمرکززدایی درکارهای اجرایی رضایت من را جلب کرده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۳/۰۰
۳۶/۸	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۵/۰۰
۷۳/۷	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۶۸۴
 حدافل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 جمع: ۲۱۶/۰۰۰
 واریانس: ۱/۴۱۱
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها «تأیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۱۰/۵٪ پاسخ‌ها «مخالف» و ۸۹/۵ درصد پاسخ‌ها «موافق» می‌باشد.

جدول شماره ۲۲- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «سرعت انجام اقدامات موثر و سریع برای بهبود روشهای انجام کار در طی سالهای اخیر افزایش یافته است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۷/۹	۷/۹	۷/۹	۳	۳/۰۰
۲۶/۳	۱۸/۴	۱۸/۴	۷	۴/۰۰
۵۷/۹	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۵/۰۰
۸۹/۵	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۵/۱۸۴
 حداقل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 جمع: ۱۹۷/۰۰۰
 واریانس: ۱/۲۳۵
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «تأخیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۷/۹ درصد مشتریان «مخالف» و ۷۳/۷ درصد مشتریان «موافق» این گزینه هستند.

جدول شماره ۲۳- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «به نظر من در دفتر در رسیدن به اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر موفق بوده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۲/۰۰
۳۱/۶	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۴/۰۰
۶۸/۴	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۸۹۵
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۱/۰۷۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۸۶/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در ناحیه «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۵/۳ درصد کارکنان با این گزینه «مخالف» و ۶۸/۴ درصد «موافق» این گزینه هستند.

جدول شماره ۲۴- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «دفعات حضور من در کلاسهای آموزشی دفتر برای ارتقای علمی و شغلی بیشتر شده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۱/۰۰
۱۵/۸	۵/۳	۵/۳	۲	۲/۰۰
۲۱/۱	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۰۰
۴۷/۴	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۴/۰۰
۶۳/۲	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۶/۰۰۰ میانه: ۵/۰۰۰ میانگین: ۴/۴۴۱
 حداقل: ۱/۰۰۰ دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰ واریانس: ۲/۷۳۷
 جمع: ۱۶۸/۰۰۰ حداکثر: ۶/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «نظری ندارم» و «تأییدی موافقم» قرار دارد.

- درصد تجمعی بیانگر آن است که ۵۲/۶ درصد مشتریان «موافق» و ۲۱/۱ درصد «مخالف» این گزینه هستند.

جدول شماره ۲۵- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «راحت‌تر می‌توان با مدیرکل ارتباط برقرار کرد.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۱/۰۰
۲۱/۱	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۲/۰۰
۵۷/۹	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۵/۰۰
۷۸/۹	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۵/۰۰۰
 میانگین: ۴/۸۹۵
 حداقل: ۱/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۸۶/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰
 واریانس: ۳/۷۷۲

تعداد: ۳۵

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در ناحیه «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۲۱/۱ درصد مخالف «گزینه» و ۷۹/۹ درصد «موافق» آن هستند.

جدول شماره ۲۶- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «به نظر من دفتر
 میتواند برای سایر واحدهای معاونت آموزشی الگوی مثبتی باشد.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۲/۰۰
۱۵/۸	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۳/۰۰
۳۱/۶	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۴/۰۰
۴۷/۴	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۵/۰۰
۸۴/۲	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۱۵۸
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 جمع: ۱۹۶/۰۰۰
 واریانس: ۲/۰۸۳
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در ناحیه «تأییدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۸۴/۲ درصد «موافق» این گزینه و ۱۵/۸ درصد
 «مخالف» این گزینه هستند.

جدول شماره ۲۷- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «شرح وظایف و ساختار سازمانی دفتر پس از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به صورت مدون درآمده است.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۳۶/۸	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۴/۰۰
۵۷/۹	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۴۲/۱	۴۲/۱	۱۶	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۰۰
 حدافل: ۲/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۵۳
 دامنه تغییرات: ۲/۰۰۰
 واریانس: ۰/۸۰۸
 جمع: ۱۹۲/۰۰۰
 حداکثر: ۶/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در ناحیه «تأحیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۶۳/۲ درصد پاسخ «موافق» داده‌اند «مخالف» با این گزینه مشاهده نمی‌شود.

جدول شماره ۲۸- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «برنامه ریزی آموزشی کارکنان متناسب با اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر می باشد.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۰۰
۳۱/۶	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۴/۰۰
۶۳/۲	۳۱/۶	۳۱/۶	۱۲	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۳۶/۸	۳۶/۸	۱۴	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۰۰
 حدافل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۳/۰۰۰
 میانگین: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۰/۸۶۵
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۹۰/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که متوسط پاسخ مشتریان «تأخیر موافقم» میباشد.
 - درصد تجمعی نشان می‌دهد ۶۸/۴ درصد پاسخها در ناحیه «موافق» و ۵/۳ درصد در ناحیه «مخالف» قرار دارد.

جدول شماره ۲۹- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «آراستگی شخصی کارکنان و نیز محیط کار آنان بعد از اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر شده است»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۰۰
۳۱/۶	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۴/۰۰
۵۲/۶	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۵/۰۰
۱۰۰/۰	۴۷/۴	۴۷/۴	۱۸	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۶/۰۰۰
 میانگین: ۵/۱۰۵
 حدافل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۳/۰۰۰
 جمع: ۱۹۴/۰۰۰
 واریانس: ۱/۹۶۲
 حداکثر: ۶/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در محدوده «تأحیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۶۸/۴ درصد «موافق» و ۵/۳ درصد «مخالف» هستند.

جدول شماره ۳۰- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «روشهای انجام کار در دفتر به طور مداوم مورد ارزیابی و بهبود قرار می‌گیرد.»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۲/۰۰
۴۷/۴	۴۲/۱	۴۲/۱	۱۶	۴/۰۰
۶۸/۴	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۵/۰۰
۹۴/۷	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۵/۳	۵/۳	۲	۷/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۴/۷۸۹
 حداقل: ۲/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 واریانس: ۱/۳۶۰
 جمع: ۱۸۲/۰۰۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ مشتریان در محدوده «نظری ندارم» و «تأخیر موافقم» قرار دارد.

- درصد تجمعی بیانگر آن است که ۵۲/۶ درصد پاسخها در ناحیه «موافق» و ۵/۳ درصد در ناحیه مخالف قرار دارد.

جدول شماره ۳۱- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب معرف «در صورت تغییر مدیرکل دفتر، اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر با شکست مواجه می شود.»

ارزش (وزن)	فراوانی	درصد فراوانی	درصد اسمی	درصد تراکمی
۲/۰۰	۶	۱۵/۸	۱۵/۸	۱۵/۸
۴/۰۰	۲۲	۵۷/۹	۵۷/۹	۷۳/۷
۵/۰۰	۴	۱۰/۵	۱۰/۵	۸۴/۲
۶/۰۰	۴	۱۰/۵	۱۰/۵	۹۴/۷
۷/۰۰	۲	۵/۳	۵/۳	۱۰۰/۰
جمع	۳۸	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	

مد: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۴/۱۵۸
 حداقل: ۳/۰۰۰
 دامنه تغییرات: ۵/۰۰۰
 جمع: ۱۵۸/۰۰۰
 واریانس: ۱/۶۵۰
 حداکثر: ۷/۰۰۰

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها بین «نظری ندارم» و «تأخیدی موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۲۶/۳ درصد «موافق» این گزینه و ۱۵/۸ درصد «مخالف» این گزینه هستند.

جداول مربوط به توزیع نمونه‌های مورد بررسی روسای مراکز آموزش استان و مراجعه کنندگان به دفتر براساس اهداف مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزش جهاد.

جدول شماره ۳۲- توزیع نمونه‌ها برحسب عامل «رضایت مشتری»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۲/۸۹
۱۵/۸	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۳/۸۹
۲۱/۱	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۱۱
۲۶/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۸۹
۳۱/۶	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۰۰
۴۷/۴	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۵/۲۲
۵۲/۶	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۵۶
۶۳/۲	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۶۷
۷۳/۷	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۸۹
۷۸/۹	۵/۳	۵/۳	۲	۶/۱۱
۸۴/۲	۵/۳	۵/۳	۲	۶/۳۳
۹۴/۷	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۶/۴۴
۱۰۰/۰	۵/۳	۵/۳	۲	۶/۶۷
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۵	جمع

مد: ۵/۲۲۲ میانه: ۵/۵۵۶ میانگین: ۵/۳۱۶
 حداقل: ۲/۸۸۹ دامنه تغییرات: ۳/۷۷۸ واریانس: ۱/۰۱۲
 جمع: ۲۰۲/۰۰۰ حداکثر: ۶/۶۶۷

تعداد: ۳۸

- میانگین نشان می‌دهد که مشتریان دفتر، پاسخ محدوده «تأیدی موافقم» و «موافقم» را برگزیده‌اند.

- درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۷۳/۷٪ پاسخها در ناحیه «موافق» و ۱۵/۸٪ در ناحیه مخالف قرار دارد.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۷۴۴۲۱ ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۸۶۲۶۸

سطح معناداری: ۰/۰۰۰۰ آزمون F: ۱۰/۵۴۶۷۴

برای ارزیابی موفقیت رضایت مشتری از دیدگاه مشتریان سوالات ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

- ۱) برای پیگیری کار شماره تلفن در اختیار من گذاشته شده است.
- ۲) دقت و نظم در انجام کارهای دفتر بیشتر شده است.
- ۳) اطلاعاتی را که برای انجام وظایفم در سطح مطلوب لازم دارم راحت تر در اختیارم قرار می‌گیرد.
- ۴) کارهای دفتر با سادگی و سهولت بیشتری انجام می‌گیرد.
- ۵) دقت در انجام کارها در دفتر افزایش یافته است.
- ۶) سرعت انجام کارها در دفتر افزایش یافته است.
- ۷) نظم و کارآیی در دفتر افزایش یافته است.
- ۸) زمان انجام فعالیت‌ها در دفتر بعد از اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای من مشخص شده است.
- ۹) حرکت دفتر در جهت تمرکززدایی در کارهای اجرایی، رضایت من را جلب کرده است.

جدول شماره ۳۳- توزیع نمونه‌ها برحسب عامل «مدیریت»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۲/۲۵
۱۰/۵	۵/۳	۵/۳	۲	۲۱/۷۲
۱۵/۸	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۵۰
۲۱/۱	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۷۵
۳۶/۸	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۴/۰۰
۴۷/۴	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۴/۲۵
۵۷/۹	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۰۰
۸۴/۲	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۵/۲۵
۹۴/۷	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۵
۱۰۰/۰	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۷۵
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۵/۲۵۰
 میانگین: ۴/۵۱۳
 حدافل: ۲/۲۵۰
 دامنه تغییرات: ۳/۵۰۰
 واریانس: ۰/۹۴۲
 جمع: ۱۷۱/۵۰۰
 حداکثر: ۵/۷۵۰

تعداد: ۳۸

میانگین نشان می‌دهد که پاسخ‌ها در ناحیه «نظری ندارم» و «تاحدی موافقم» قرار دارد.
 -درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۵۲/۶٪ مشتریان پاسخ خود را در ناحیه «موافق» ارائه کرده‌اند و ۲۱/۱٪ در ناحیه مخالف پاسخ داده‌اند.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۶۰۴۴۳
 ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۷۷۷۴۵
 سطح معناداری: ۰/۰۰۰۰
 آزمون F: ۱۷/۳۱۷۱۷

برای ارزیابی موفقیت این عامل گزینه‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

- ۱- اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برای من و سایر همکاران به طور روشن بیان شده است.
- ۲- به نظر من دفتر در رسیدن به اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر موفق بوده است.
- ۳- راحت‌تر می‌توان با مدیرکل دفتر ارتباط برقرار نمود.
- ۴- در صورت تغییر مدیرکل دفتر، اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر با شکست مواجه می‌شود.

جدول شماره ۳۴- توزیع نمونه‌ها برحسب عامل «نظام گرای»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۰۰
۱۰/۵	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۱۴
۱۵/۸	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۲۹
۲۱/۱	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۴۳
۲۶/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۸۶
۳۶/۸	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۱۴
۴۷/۴	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۴۳
۵۲/۶	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۷۱
۶۸/۴	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۵/۸۶
۷۸/۹	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۶/۰۰
۸۹/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۶/۱۴
۹۴/۷	۵/۳	۵/۳	۲	۶/۲۹
۱۰۰/۰	۵/۳	۵/۳	۲	۶/۴۳
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۵/۸۵۷
 میانگین: ۵/۷۱۴
 حداقل: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۵/۴۲۹
 دامنه تغییرات: ۲/۴۲۹
 واریانس: ۰/۵۶۹
 جمع: ۲۰۶/۲۸۶
 حداکثر: ۶/۴۲۹
 تعداد: ۳۸

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخ مشتریان در محدوده «تأیدی موافقم» و «موافقم» می‌باشد.

- درصد تجمعی نیز نشان می‌دهد که ۷۳/۷٪ مشتریان پاسخ موافق داده‌اند درحالی که هیچ پاسخ مخالف مشاهده نمی‌شود.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۵۱۲۹۵

ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۷۱۶۲۰

آزمون F: ۱۰/۴۴۱۳۱

سطح معناداری: ۰/۰۰۰۶

برای ارزیابی موفقیت این عامل، گزینه‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفتند:

- ۱) وقتی من برای سوالی مطرح می شود می دانم به کدام اداره مراجعه و یا با چه کسی تماس بگیرم.
- ۲) بعد از استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر، برای پیگیری کارها نیاز به حضور من نیست و کارها براساس مقررات انجام می گیرد.
- ۳) نحوه انجام کار در دفتر قابل انعطاف است و می تواند با شرایط مختلف منطبق شود.
- ۴) انجام کارها در دفتر قانونمندتر شده است.
- ۵) اطلاع رسانی دفتر درخصوص اطلاعیه های مهم آموزشی سریع تر انجام می شود.
- ۶) فرایند اجرای فعالیت های دفتر برای من معلوم شده است و من می دانم یک کار اداری در دفتر از کجا شروع و به کجا ختم می شود.
- ۷) شرح وظایف و ساختار سازمانی دفتر پس از اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر به صورت مدون درآمده است.

جدول شماره ۳۵ توزیع نمونه‌ها برحسب عامل «مشارکت»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۱۰/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۱/۵۰
۲۱/۱	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۲/۵۰
۴۲/۱	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۴/۰۰
۵۷/۹	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۴/۵۰
۷۳/۷	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۵/۰۰
۸۴/۲	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۵۰
۱۰۰/۰	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۶/۰۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۴/۰۰۰
 میانگین: ۴/۵۰۰
 حداقل: ۱/۵۰۰
 دامنه تغییرات: ۴/۵۰۰
 میانگین: ۴/۲۸۹
 واریانس: ۱/۹۲۷
 حداکثر: ۶/۰۰۰
 جمع: ۱۶۳/۰۰۰
 تعداد: ۳۸

میانگین نشان می‌دهد که پاسخ مشتریان در محدوده «نظری ندارم» و «تأیید موافقم» می‌باشد.

درصد تجمعی بیانگر آن است که ۴۲/۱٪ پاسخها در ناحیه «موافق» و ۲۱/۱٪ در ناحیه «مخالف» قرار دارد.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۵۸۸۶۵
 ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۷۶۷۲۳
 سطح معناداری: ۰/۰۰۰۰
 آزمون F: ۵۱/۵۱۵۸۳

برای ارزیابی موفقیت این عامل گزینه‌های ذیل انتخاب شده‌اند:

- ۱) مشارکت من در تصمیم‌گیریهای مهم در دفتر بیشتر شده است.
- ۲) مشارکت من برای بهبود فعالیتهای دفتر بیشتر شده است.

جدول شماره ۳۶- توزیع نمونه‌ها برحسب عامل «آموزش»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۳۳
۱۰/۵	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۸۳
۲۱/۱	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۴/۵۰
۳۱/۶	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۴/۸۳
۴۲/۱	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۱۷
۵۲/۶	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۵۰
۵۷/۹	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۶۷
۷۸/۹	۲۱/۱	۲۱/۱	۸	۵/۸۳
۸۹/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۶/۰۰
۱۰۰/۰	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۶/۳۳
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۵/۸۳۳
 حداقل: ۳/۳۳۳
 میانگین: ۰/۵۰۰
 دامنه تغییرات: ۳/۰۰۰
 میانگین: ۵/۳۰۷
 واریانس: ۰/۶۶۱
 حداکثر: ۶/۳۳۳
 جمع: ۲۰۱/۶۶۷
 تعداد: ۳۸

- میانگین نشان می‌دهد که پاسخها در محدوده «تأخیدی موافقم» و «موافقم» قرار دارد.
 - درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۶۸/۴٪ پاسخها در ناحیه موافق و ۱۰/۵ درصد در ناحیه «مخالف» وجود دارد.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۸۱۸۶۶
 سطح معناداری: ۰/۰۰۰۰
 ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۹۰۴۸۰
 آزمون F: ۲۸/۸۹۲۷۸

برای ارزیابی میزان موفقیت این عامل، گزینه‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفتند:

- ۱) با افراد آگاه‌تر و قابل اعتمادتر در دفتر سروکار دارم.
- ۲) رفتار پرسنل دفتر مودبانه‌تر شده است و برای من احترام بیشتری قائل هستند.
- ۳) دفعات حضور من در کلاسهای آموزشی دفتر برای ارتقای علمی و شغلی بیشتر شده است.
- ۴) به نظر من، دفتر می‌تواند برای سایر واحدها معاونت آموزش، الگوی مثبتی باشد.
- ۵) برنامه ریزی آموزشی کارکنان متناسب با اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد.
- ۶) آراستگی شخصی کارکنان و نیز محیط کار آنان بعد از اجرای نظام بیشتر شده است.

جدول شماره ۳۷- توزیع نمونه‌ها برحسب عامل «بهبود مستمر»

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۷/۹	۷/۹	۷/۹	۳	۳/۳۳
۱۰/۵	۲/۶	۲/۶	۱	۳/۶۷
۱۵/۸	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۰۰
۲۶/۳	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۴/۳۳
۳۱/۶	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۶۷
۴۲/۱	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۰۰
۵۲/۶	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۳۳
۷۸/۹	۲۶/۳	۲۶/۳	۱۰	۵/۶۷
۸۹/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۶/۰۰
۹۴/۷	۵/۳	۵/۳	۲	۶/۳۳
۱۰۰/۰	۵/۳	۵/۳	۲	۶/۶۷
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۵/۶۶۷ میانه: ۵/۳۳۳ میانگین: ۵/۱۶۷
 حداقل: ۳/۳۳۳ دامنه تغییرات: ۳/۳۳۳ واریانس: ۰/۸۳۹
 جمع: ۱۹۶/۳۳۳ حداکثر: ۶/۶۶۷
 تعداد: ۳۸

میانگین نشان می‌دهد که پاسخ مشتریان در محدوده «تأیید موافقم» و «موافقم» قرار دارد.

درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۶۸/۴٪ پاسخها در ناحیه «موافق» و ۱۰/۵ درصد در ناحیه «مخالف» وجود دارد.

ضریب تعیین R^2 : ۰/۱۷۸۱۶ ضریب همبستگی چندگانه R: ۰/۴۲۲۰۶
 سطح معناداری: ۰/۰۳۲۳ آزمون F: ۳/۷۹۳۱۱

برای ارزیابی موفقیت عامل مذکور، گزینه‌های ذیل مورد بررسی واقع شدند:

- (۱) برنامه ریزی و کنترل بیشتر امور در دفتر موجب رشد و توسعه آن شده است.
- (۲) سرعت انجام اقدامات موثر و سریع برای بهبود روشهای انجام کار در طی سالهای اخیر افزایش یافته است.
- (۳) روشهای انجام کار در دفتر به طور مداوم مورد ارزیابی و بهبود قرار می‌گیرد.

جدول شماره ۳۸- توزیع نمونه‌های مورد بررسی برحسب کلیه معرف‌ها و عوامل مدیریت کیفیت فراگیر مربوط به روسای مراکز آموزش استان و مراجعه کنندگان به دفتر به ترتیب صعودی

متغیر	میانگین	دامنه تغییرات	حداقل	حداکثر		نمونه
۷۷	۴/۱۱	۵/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۱۵۶/۰۰	۳۸
۷۳۱	۴/۱۶	۵/۰۰	۲/۰۰	۷/۰۰	۱۵۸/۰۰	۳۸
۷۱۹	۴/۱۶	۴/۰۰	۲/۰۰	۶/۰۰	۱۵۸/۰۰	۳۸
عامل مشارکت	۴/۲۹	۴/۵۰	۱/۵۰	۶/۰۰	۱۶۳/۰۰	۳۸
۷۱۲	۲/۴۲	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۱۶۸/۰۰	۳۸
۷۲۴	۴/۴۲	۵/۰۰	۱/۰۰	۶/۰۰	۱۶۸/۰۰	۳۸
عامل مدیریت	۴/۵۱	۳/۵۰	۲/۲۵	۵/۷۵	۱۷۱/۵۰	۳۸
۷۳۰	۴/۷۹	۵/۰۰	۲/۰۰	۷/۰۰	۱۸۲/۰۰	۳۸
۷۱۸	۴/۸۴	۴/۰۰	۲/۰۰	۶/۰۰	۱۸۴/۰۰	۳۸
۷۱۴	۴/۸۹	۵/۰۰	۲/۰۰	۷/۰۰	۱۸۶/۰۰	۳۸
۷۲۳	۴/۸۹	۴/۰۰	۲/۰۰	۶/۰۰	۱۸۶/۰۰	۳۸
۷۲۵	۴/۸۹	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۱۸۶/۰۰	۳۸
۷۶	۵/۰۰	۴/۰۰	۲/۰۰	۶/۰۰	۱۹۰/۰۰	۳۸
۷۲۸	۵/۰۵	۳/۰۰	۳/۰۰	۶/۰۰	۱۹۰/۰۰	۳۸
۷۸	۵/۰۵	۵/۰۰	۲/۰۰	۷/۰۰	۱۹۲/۰۰	۳۸
۷۲۷	۵/۰۵	۲/۰۰	۴/۰۰	۶/۰۰	۱۹۲/۰۰	۳۸
۷۲۹	۵/۱۱	۳/۰۰	۳/۰۰	۶/۰۰	۱۹۴/۰۰	۳۸
۷۲۶	۵/۱۶	۵/۰۰	۲/۰۰	۷/۰۰	۱۹۶/۰۰	۳۸
	۵/۱۷	۵/۰۰	۲/۰۰	۷/۰۰	۱۹۶/۰۰	۳۸
عامل بهبود مستمر	۵/۱۸	۳/۰۰	۳/۳۳	۶/۶۷	۱۹۶/۳۳	۳۸
	۵/۲۶	۴/۰۰	۳/۰۰	۷/۰۰	۱۹۷/۰۰	۳۸
۷۲۲	۵/۲۶	۵/۰۰	۲/۰۰	۷/۰۰	۲۰۰/۰۰	۳۸
۷۱۰	۵/۳۱	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۲۰۰/۰۰	۳۸
۷۴	۵/۳۲	۳/۰۰	۳/۳۳	۶/۳۳	۲۰۱/۰۰	۳۸
عامل آموزش	۵/۴۲	۳/۷۸	۲/۸۹	۶/۶۷	۲۰۲/۰۰	۳۸
عامل مشتری گرایی	۵/۴۳	۴/۰۰	۳/۰۰	۷/۰۰	۲۰۶/۰۰	۳۸
	۵/۴۷	۲/۴۳	۴/۰۰	۶/۶۳	۲۰۶/۲۹	۳۸
۷۱۱	۵/۴۷	۶/۰۰	۱/۰۰	۷/۰۰	۲۰۸/۰۰	۳۸
عامل نظام گرایی	۵/۵۳	۴/۰۰	۳/۰۰	۷/۰۰	۲۰۸/۰۰	۳۸
۷۵	۵/۵۳	۳/۰۰	۴/۰۰	۷/۰۰	۲۱۰/۰۰	۳۸
۷۱۳	۵/۵۳	۴/۰۰	۳/۰۰	۷/۰۰	۲۱۰/۰۰	۳۸
۷۲۰	۵/۵۳	۴/۰۰	۳/۰۰	۷/۰۰	۲۱۰/۰۰	۳۸
۷۱۵	۵/۶۸	۴/۰۰	۳/۰۰	۷/۰۰	۲۱۲/۰۰	۳۸
۷۱۶						
۷۹						
۷۲۱						

جدول شماره ۳۹- جدول توزیع نمونه‌های داده شده برحسب میانگین کلیه معرف‌ها

درصد تراکمی	درصد اسمی	درصد فراوانی	فراوانی	ارزش (وزن)
۵/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۱۳
۱۰/۵	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۶۸
۱۳/۲	۲/۶	۲/۶	۱	۴/۱۳
۱۵/۸	۲/۶	۲/۶	۱	۴/۱۶
۲۱/۱	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۳۵
۲۶/۳	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۵۵
۳۱/۶	۵/۳	۵/۳	۲	۴/۸۴
۳۶/۸	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۱۳
۴۲/۱	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۳۲
۵۷/۹	۱۵/۸	۱۵/۸	۶	۵/۳۹
۶۳/۲	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۴۸
۶۸/۴	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۵۲
۷۳/۷	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۸۱
۷۸/۹	۵/۳	۵/۳	۲	۵/۸۴
۸۹/۵	۱۰/۵	۱۰/۵	۴	۵/۹۴
۹۴/۷	۵/۳	۵/۳	۲	۶/۰۳
۱۰۰/۰	۵/۳	۵/۳	۲	۳/۱۰
	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۳۸	جمع

مد: ۵/۳۸۷
میانگین: ۵/۳۸۷
حداقل: ۳/۱۲۹
میانگین: ۵/۱۵۵
دامنه تغییرات: ۲/۹۶۸
واریانس: ۰/۶۸۲
جمع: ۱۹۵/۹۰۳
حداکثر: ۶/۰۹۷
تعداد: ۳۸

- میانگین نشان می‌دهد که مشتریان در مجموع به کلیه گزینه‌ها پاسخی در محدوده «تأیدی موافقم» و «موافقم» ارائه کرده‌اند.
- درصد تجمعی نشان می‌دهد که ۶۸/۴٪ مشتریان به کلیه گزینه‌ها پاسخ موافق و ۱۰/۵٪ پاسخ مخالف ارائه کرده‌اند.

تعیین علل نقاط ضعف و قوت

همراه پرسشنامه‌های روسای مراکز آموزش استان و مشتریان و کارکنان دفتر سه سوال به صورت باز نیز مطرح گردیده است که نتایج پاسخ به این سوالات در جداول زیر مشخص شده است.

جداول مربوط به روسای مراکز آموزش استان و مشتریان
جدول شماره ۱- توزیع نمونه براساس معرف «به نظر شما نقاط قوت و ضعف در ارائه خدمات دفتر چیست؟»

شرح کد	امتیاز	فراوانی	درصد	درصد اسمی	درصد تجمعی
سرعت، دقت و نظم بیشتر	۱/۰۰	۱۶	۴۲/۱	۶۱/۵	۶۱/۵
تقسیم وظایف و قانونمندتر شدن امور	۲/۰۰	۶	۱۵/۸	۲۳/۱	۸۴/۶
گسترش همکاری و هماهنگی	۳/۰۰	۲	۵/۳	۷/۷	۹۲/۳
تفویض اختیار	۴/۰۰	۲	۵/۳	۷/۷	۱۰۰/۰
بدون پاسخ	۰/۰۰	۱۲	۳۱/۶	۰۰/۰	

حد اقل: ۱/۰۰۰ میانگین: ۳/۰۰۰ مد: ۱/۰۰۰
جمع: ۴۲/۰۰ حداکثر: ۴/۰۰۰

جدول نشان می دهد که ۶۱/۵ درصد پرسش شونده‌گان (روسای مراکز آموزش استان و مراجعه کنندگان به دفتر) نقاط قوت مهم در ارائه دفتر را «سرعت، دقت و نظم بیشتر» دانسته‌اند.

جدول شماره ۲- توزیع نمونه براساس معرف «چه پیشنهادی برای بهبود نحوه ارائه خدمت دارید؟»

شرح کد	امتیاز	فراوانی	درصد	درصد اسمی	درصد تجمعی
سرعت بیشتر در انجام امور و کاهش سردرگمی	۱/۰۰	۴	۱۰/۵	۱۵/۴	۱۵/۴
ارتقا مستمر کیفیت علمی و تخصص کارکنان	۲/۰۰	۸	۲۱/۱	۳۰/۸	۴۶/۲
بسط مدیریت مشارکتی با نظرسنجی از استانها و مراجعین	۳/۰۰	۱۰	۲۶/۳	۳۸/۵	۸۴/۶
اصلاح مستمر فعالیتهای دفتر بدون پاسخ	۴/۰۰	۴	۱۰/۵	۱۵/۴	۱۰۰/۰
	۰/۰۰	۱۲	۳۱/۶	۰۰/۰	

حد اقل: ۱/۰۰۰ میانگین: ۳/۰۰۰ مد: ۳/۰۰۰
جمع: ۶۶/۰۰ حداکثر: ۴/۰۰۰

جدول نشان می دهد که ۲۶/۳ درصد پرسش شوندگان (روسای مراکز آموزش استان و مراجعه کنندگان به دفتر) بسط «مدیریت مشارکتی» با نظرسنجی از استانها و مراجعین را به عنوان مهمترین عامل معرفی کرده اند.

جدول شماره ۳- توزیع نمونه براساس معرف «به نظر شما چه عاملی در راه رسیدن به اهداف پیش بینی شده مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر موثر بوده است؟»

شرح کد	امتیاز	فراوانی	درصد	درصد اسمی	درصد تجمعی
بسط روابط صمیمانه بین کارکنان و مسئولین	۱/۰۰	۸	۲۱/۱	۶۶/۷	۶۶/۷
آموزش و ارزشیابی مستمر کیفیت نیروی استانی	۳/۰۰	۲	۵/۳	۱۶/۷	۸۳/۳
اقدامات مدیر کل	۴/۰۰	۲	۵/۳	۱۶/۷	۱۰۰/۰
بدون پاسخ	۰/۰۰	۲۶	۶۸/۴	۰۰/۰	

حد اقل: ۱/۰۰۰۰ میانگین: ۳/۰۰۰ حد اکثر: ۴/۰۰۰
 جمع: ۲۲/۰۰

جدول نشان می دهد که ۶۶/۷ درصد مشتریان دفتر، بسط روابط صمیمانه بین کارکنان و مسئولین» را به عنوان مهمترین عامل معرفی کرده اند.

جداول مربوط به کارکنان دفتر
 جدول شماره ۱- توزیع نمونه‌های موردنظر براساس معرف «به نظر شما نقاط قوت و ضعف در ارائه خدمات دفتر چیست؟»

شرح کد	امتیاز	فراوانی	درصد	درصد اسمی	درصد تجمعی
مشخص شدن وظایف و تقسیم کار	۱/۰۰	۲	۵/۷	۶/۹	۶/۹
برنامه ریزی صحیح و به موقع	۲/۰۰	۱۰	۲۸/۶	۳۴/۵	۴۱/۴
وجود شخص مدیرکل	۳/۰۰	۸	۲۲/۹	۲۷/۶	۶۹/۰
ایجاد امکانات ورزشی و تفریحی	۴/۰۰	۵	۱۴/۳	۱۷/۲	۸۶/۲
اصلاح امور عمومی	۵/۰۰	۴	۱۱/۲	۱۳/۸	۱۰۰/۰
بدون پاسخ	۰/۰۰	۶	۱۷/۱	۰۰/۰	

حدافل: ۱/۰۰۰ میانگین: ۴/۰۰۰ مد: ۲/۰۰۰
 جمع: ۸۶/۰۰ حداکثر: ۵/۰۰۰

جدول نشان می دهد که ۲۸/۶٪ از کارکنان دفتر مهمترین عامل را «برنامه ریزی» صحیح و به موقع ذکر کرده‌اند.

جدول شماره ۲- توزیع نمونه‌های مورد نظر براساس معرف «چه پیشنهادی برای بهبود ارائه خدمت دارید؟»

شرح کد	امتیاز	فراوانی	درصد	درصد اسمی	درصد تجمعی
اجرای فعالیتهای براساس گردش کارها	۱/۰۰	۶	۱۷/۱	۲۱/۴	۲۱/۴
تشکیل جلسات مستمر و ایجاد ارتباط پایدار بین مسئولین و کارکنان آن شایسته سالاری	۲/۰۰	۸	۲۲/۹	۲۸/۶	۵۰/۰۱
کمک به حل مشکلات فردی و خانوادگی کارکنان	۳/۰۰	۹	۲۵/۷	۳۲/۱	۸۲/۱
کارکنان بدون پاسخ	۴/۰۰	۵	۱۴/۳	۱۷/۹	۱۰۰/۰
	۰/۰۰	۷	۲۰/۰		

حدافل: ۱/۰۰۰ میانگین: ۳/۰۰۰ مد: ۳/۰۰۰
 جمع: ۶۹/۰۰ حداکثر: ۴/۰۰۰

جدول نشان می دهد که ۲۵/۷۳٪ که از نظر کارکنان دفتر «شایسته سالاری» را مهمترین عامل برای بهبود ارائه خدمات می باشد.

جدول شماره ۳- توزیع نمونه‌های مورد نظر براساس معرف «به نظر شما چه عواملی در راه رسیدن به اهداف پیش بینی شده مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر موثر بوده است؟»

شرح کد	امتیاز	فراوانی	درصد	درصد اسمی	درصد تجمعی
روابط مستمر و صمیمی بین کارشناسان و مسئولین	۱/۰۰	۹	۲۵/۷	۳۷/۵	۳۷/۵
ایجاد انگیزش از طریق تشویق‌های کاری و معنوی	۲/۰۰	۸	۲۲/۹	۳۳/۳	۷۰/۸
قانونمندتر شدن فعالیتها	۳/۰۰	۷	۲۰/۰	۲۹/۲	۱۰۰/۰
بدون پاسخ	۰/۰۰	۱۱	۳۱/۴	۰۰/۰	

حد اقل: ۱/۰۰۰۰ میانگین: ۲/۰۰۰ مد: ۱/۰۰۰۰
جمع: ۴۶/۰۰ حداکثر: ۳/۰۰۰۰

جدول نشان می دهد که ۳۵/۷ درصد کارکنان دفتر مهمترین عامل را روابط مستمر و صمیمی بین کارشناسان و مسئولین دانسته‌اند.

ضریب همبستگی اهداف مدیریت کیفیت فراگیر:

ضریب همبستگی اهداف مدیریت کیفیت فراگیر با افزایش یکی از عوامل مانند رضایت مشتری، قانونگرایی، بهبود مستمر، آموزش، تعهد مدیریت و مشارکت، دیگر عوامل نیز افزایش می یابند. به عنوان مثال بین مشارکت و رضایت مشتری، قانونگرایی و آموزش رابطه مستقیم وجود دارد. جداول مربوط به ضریب همبستگی کندال (KENDAL Correlation Coefficients) به شرح جداول زیر موید این یافته است:

۱. ضریب همبستگی کندال درخصوص عوامل ششگانه (اهداف مدیریت کیفیت فراگیر) مربوط به پرسشنامه روسای مراکز آموزش و مراجعه کنندگان به دفتر:

مدیریت	۰/۶۴۹۳ Sig=0				
قانونگرایی	۰/۶۶۴۶ Sig=0	۰/۱۹۴۴ Sig=0			
مشارکت	۰/۵۸۰۸ Sig=0	۰/۲۶۶۲ Sig=0	۰/۵۱۷۷ Sig=0		
آموزش	۰/۵۹۴۵ Sig=0	۰/۴۰۱۳ Sig=0	۰/۴۷۶۸ Sig=0	۰/۵۵۱۴ Sig=0	
بهبود مستمر	۰/۵۸۹۴ Sig=0	۰/۴۲۶۶ Sig=0	۰/۵۷۰۷ Sig=0	۰/۵۸۷۶ Sig=0	۰/۵۹۶۸ Sig=0
عوامل	رضایت مشتری	مدیریت	قانونگرایی	مشارکت	آموزش

۲. ضریب همبستگی کندال درخصوص عوامل ششگانه (اهداف مدیریت کیفیت فراگیر) مربوط به پرسشنامه همکاران دفتر:

مدیریت	۰/۵۳۳۹ Sig=0				
قانونگرایی	۰/۶۰۴۹ Sig=0	۰/۵۷۶۱ Sig=0			
مشارکت	۰/۵۹۰۳ Sig=0	۰/۶۳۳۷ Sig=0	۰/۶۴۸۲ Sig=0		
آموزش	۰/۶۲۹۲ Sig=0	۰/۳۶۲۶ Sig=0	۰/۴۷۶۸ Sig=0	۰/۵۰۹۹ Sig=0	
بهبود مستمر	۰/۵۳۷۲ Sig=0	۰/۶۸۲۷ Sig=0	۰/۵۹۸۵ Sig=0	۰/۶۰۹۱ Sig=0	۰/۵۳۳۴ Sig=0
عوامل	رضایت مشتری	مدیریت	قانونگرایی	مشارکت	آموزش

بخش سوم: مصاحبه

برای انجام مصاحبه با چند نفر از همکاران دفتر و نیز روسای مراکز آموزش استان‌ها مصاحبه‌ای به صورت رودررو انجام شد که خلاصه مصاحبه در ضمیمه شماره شش وجود دارد ولیکن نکات و نتایج حاصل از آن به شرح زیر می باشد:

نتیجه گیری از مصاحبه

۱) اهداف مدیریت کیفیت فراگیر برای همکاران دفتر، روسای مراکز آموزش و مراجعه کنندگان به دفتر به طور دقیق مشخص نیست به عبارت بهتر در جایی این اهداف به صورت مکتوب در معرض دید قرار نگرفته است تا همگان با آن آشنا شوند.

۲) نظام پیشنهادات فقط برای کارکنان دفتر اجرا می شود و برای استانها و مراجعه کنندگان دفتر و سایر واحدهای جهاد سازندگی ظاهراً وجود ندارد.

۳) تفویض اختیار از موضوعاتی است که کلیه کارکنان دفتر، روسای مراکز و مراجعه کنندگان به دفتر به دلایل مختلف از آن استقبال نموده‌اند و آن را یکی از عوامل مثبت در موفقیت طرح خوانده‌اند.

۴) کارکنان دفتر و مشتریان خارج از دفتر از سرعت انجام کارها در دفتر رضایت دارند.

۵) مشارکت در فعالیتهای در محدوده وظایف محوله مورد تایید کارکنان دفتر و روسای مراکز آموزشی استانها می باشد.

۶) انجام فعالیتهای برابر ضوابط به استناد دستورالعملهای مدون مورد تایید بوده و لیکن وجود نارسائی‌های خاص در روشهای انجام کار مورد اشاره قرار گرفته است.

فصل پنجم: نتایج و پیشنهادات

مطالب این فصل حاصل نتایج یافته‌های مباحث گذشته است که تحت دو عنوان به شرح زیر آورده می‌شود:

- نتایج تحقیق

- پیشنهادها

بخش اول: نتایج تحقیق

این پژوهش که به منظور «ارزیابی اثربخشی مدیریت کیفیت فراگیر با استفاده از روش مناسب در دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی» انجام گرفته است، که به اتکاء تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده دارای نتایجی در قالب اهداف تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

۱) میزان تحقق اهداف پیش بینی شده مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی:

۱-۱) مدیریت کیفیت فراگیر باعث «رضایت مشتری» شده است. به گونه‌ای که مشتریان داخلی که همان همکاران دفتر می باشند، به میزان ۶۸/۶ درصد موافقت خود را با افزایش این عامل (رضایت مشتری) به دلیل اجرای این نظام اعلام داشته‌اند و مشتریان خارجی نیز که همان روسای مراکز آموزش و مراجعه کنندگان به دفتر می باشند، به میزان ۷۳/۷ درصد موافقت خود را اعلام نموده‌اند.

۱-۲) مدیریت کیفیت فراگیر باعث افزایش «مشارکت کارکنان» شده است. به گونه‌ای که ۶۸/۶ درصد از کارکنان دفتر و ۴۲/۱ درصد از روسای مراکز آموزش و مراجعه کنندگان به دفتر موافقت خود را با افزایش مشارکت از طریق اجرای مدیریت کیفیت فراگیر اعلام داشته‌اند.

۱-۳) مدیریت کیفیت فراگیر موجب «آموزش کارکنان» و مشتریان شده است. همانطوری که در جداول مربوط مشخص است، اجرای مدیریت کیفیت فراگیر باعث شده است که ۶۸/۶ درصد از کارکنان دفتر و ۶۸/۴ درصد از روسای مراکز آموزش و مراجعه کنندگان به دفتر اعلام داشته‌اند که موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر در اجرای آموزش می باشد.

۱-۴) اجرای مدیریت کیفیت فراگیر «رشد قانونگرائی» به همراه داشته است. جداول نشان می‌دهد که ۵۱/۴ درصد از کارکنان دفتر و ۷۳/۷ درصد از روسای مراکز آموزش و مراجعه کنندگان به دفتر، موافقت خود را با رشد قانونگرائی در اثر اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر اعلام داشته‌اند.

۵-۱) اجرای مدیریت کیفیت فراگیر باعث «بهبود مستمر» فعالیتها شده است. جداول بیانگر آن هستند که ۶۰ درصد از کارکنان دفتر و ۶۸/۴ درصد از مشتریان با این یافته موافق هستند.

۶-۱) نقش مدیریت و تعهد و تلاش وی در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر موفقیت آمیز بوده است به گونه‌ای که ۸۰ درصد از کارکنان دفتر و ۵۲/۶ درصد از مشتریان موافق این یافته هستند.

۲- شناسایی عوامل موثر در میزان تحقق اهداف (اعم از مثبت و منفی) در دفتر برنامه ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی:

با جمع‌آوری نتایج حاصل از بررسی «اسناد و مدارک»، «پرسشنامه» و «مصاحبه» و با استناد جداول صفحات () الی () عوامل مثبت و منفی موثر بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر شناسایی که در دو بحث جداگانه در این بخش آورده می شود:

۱-۲) نقاط قوت در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر

۱-۱-۲) برمبنای یافته های تحقیق:

*رهبری مدیریت عالی دفتر:

موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر به خاطر آن است که مدیریت عالی دفتر (مدیر کل) طرح اجرای این رویکرد را از آن خود می‌داند و مسئولیت مستقیمی درخصوص اجرای این طرح احساس می کند چشم انداز روشنی از موفقیت سازمان دارد و دائما به دنبال ایجاد انگیزش در بین کارکنان است.

*آموزش:

از عوامل مهم اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر، آموزش به کارکنان دفتر و روسای مراکز آموزش جهاد سازندگی استانها بود. این آموزشها همچنین به سایر تامین کنندگان دفتر در قالب ارائه سمینارهای مختلف داده شد. به عنوان مثال می توان به برپایی سمینار در جمع مسئولان اداری و مالی جهاد» در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر و تبلیغ اجرای آن، اجرای سمینار در جمع «مسئولان سایر ادارات کل معاونت آموزش و تحقیقات» و حضور برخی از تامین کنندگان^۱ دفتر در برنامه آموزش مدیران، اشاره کرد.

*تمایل به نظام گرائی

گفته شد که تشکیلات وزارت جهاد سازندگی نوبنیاد بود و فرآیندها و نظام های کاری، هنوز (در زمان شروع اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر) تدوین نشده بود. این وضعیت سبب تداخل وظایف، مشخص نبودن روند انجام کار و ... می گردید. در حال

۱. به فرد یا بخشی که کالا یا خدمتی را تحوی می گیرد تامین کننده نامیده می شود.

حاضر و با اجرای این رویکرد در دفتر مذکور فعالیت‌ها براساس مقررات و ضوابط انجام می‌گیرد. به عنوان مثال «نحوه گزینش دانشجو»، «انعقاد قراردادهای دانشگاه‌ها» درخواست وسیله برای مأموریت‌های اداری» و «ارسال نامه برای تایپ» براساس گردش کارهای مدون و مصوب انجام می‌گیرد.

*مشارکت کارکنان:

یکی از عوامل موثر در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، مشارکت کارکنان دفتر در موارد مختلف بود از جمله این موارد می‌توان به مشارکت آنان در «کلاسهای آموزشی»، «گروه بهبود کیفیت»، «تدوین اهداف عملیاتی سالانه» (MBO)، «کنترل فعالیت‌های مربوطه»، «ارائه پیشنهاد بهبود کیفیت وظایف دفتر»، «طراحی فرآیندهای عملیاتی» و «شرکت در گروه‌های حل مشکل» اشاره نمود.

*نظام پیشنهادها:

نظام پیشنهادها با طرح بسیج اندیشه‌ها، یکی از عوامل موثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان می‌باشد. این نظام در استمرار «نوآوری» و «بهبود مستمر» و برقراری ارتباطات سازمانی از پایین‌ترین تا بالاترین سطح نقش سازنده ایفا می‌کند.

نظام پیشنهادها یکی از ابزارهای بسیار کارآمد مدیریت کیفیت فراگیر برای ایجاد و بهبود کیفیت (عملکرد، زندگی کاری، بهداشت روانی) به شمار می‌رود و استقبال کارکنان دفتر از این نظام و ارائه پیشنهادهای زیاد (حدود ۲۰۰ پیشنهاد) عامل مثبتی برای این رویکرد بوده است. نظام پیشنهادها، ایجاد عاملی است برای افزایش روحیه کارکنان که در آن هر فردی از گروه‌های کاری، خود را در سرنوشت دفتر سهیم بداند و با ارائه پیشنهادهای خود برای بهبود فرایندها، در انجام کسب و کار به منظور جلب رضایت دریافت‌کنندگان خدمات و حل مسائل و مشکلات دفتر بکوشد.

*سیستم پاداش و تشویق:

پیشنهادهای ارائه شده به گروه بهبود کیفیت، براساس معیارهای ارزش پیشنهادها مورد بررسی قرار می گیرند و پیشنهاددهندگان از مزایای مادی آن در صورت تصویب پیشنهاد استفاده می نمایند. تاکنون ۲۰۰ پیشنهاد به گروه بهبود کیفیت ارائه شده است که از این تعداد ۱۶۰ پیشنهاد به تصویب رسیده و مبلغ -/۰۰۰/۰۰۰/۱۲۰ ریال به عنوان پاداش پیشنهادات موثر پرداخت شده است. لازم به ذکر است که «طرح نظام پیشنهادات» و «سیستم تشویق و پاداش» با همکاری کارکنان دفتر مورد تهیه و تدوین قرار گرفته است که پس از تصویب در مراجع ذیربط از طریق مدیرکل دفتر برنامه ریزی آموزشی جهاد به کلیه واحدها ابلاغ گردیده است.

*تفویض اختیار

از عوامل مثبت بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر، واگذاری برخی از اختیارات مدیر کل به معاونین و مدیران دفتر و نیز به روسای مراکز آموزش جهاد استانها بود. این تفویض اختیار اثرات مثبتی را به شرح زیر در پی داشته است:

به عنوان مثال می توان به تشکیل پرونده متقاضیان ماموریت آموزشی (بوس تحصیلی) در مرکز آموزش جهاد استان و ارسال خلاصه‌ای از آن به دفتر (مطابق نمونه‌ای که دفتر تهیه کرده است)، انعقاد قرارداد با دانشگاه‌های موجود در سطح استان توسط مرکز آموزش (پس از هماهنگی با دفتر)، جذب استاد برای مراکز آموزش هر منطقه توسط همان استانها، تحویل مدارک تحصیلی به فارغ التحصیلان استانها توسط استانها اشاره نمود.

*تعهد کارکنان و مدیران

تمامی کارکنان و مدیران در امر بهبود کیفیت مشارکت دارند. زیرا به فواید آن پی برده‌اند و نه تنها در برابر تغییرات مقاومتی از خود نشان نمی دهند، بلکه خود همواره به دنبال بهبود مستمر هستند و در نتیجه به این دیدگاه اعتقاد قلبی پیدا کرده‌اند. تعهد مدیریت عالی دفتر (مدیرکل) به عنوان بیانگزار این نظام در انجام بهبود مستمر کاملاً مشخص و قابل لمس می باشد.

*فرهنگ مشتری گرائی

از اصول اساسی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، احترام به مشتری و درک نیازهای او می باشد. کارکنان دفتر معتقدند که مشتری^۱:

(الف) نباید در دفتر سرگردان شود.

(ب) با احترام با او برخورد شود.

(ج) پاسخ مناسب برای سوال خود دریافت کند.

(د) در اسرع وقت پاسخ خود را دریافت دارد.

(ه) ارائه خدمت، با «کیفیت» همراه باشد.

(ز) کارها نظام مند باشد.

براین اساس در داخل دفتر، کسی که پیش نویس نامه‌ای را برای تایپ آماده می کند، «تامین کننده» ماشین نویس است و ماشین نویس مشتری او. بنابراین باید پیش نویس نامه تمیز باشد، خط خوردگی نداشته باشد، موضوع نامه مشخص شده باشد و ...، از آن طرف، ماشین نویس نیز باید نامه را بدون غلط و با ظاهری زیبا و آراسته به تامین کننده خود تحویل نماید. مثال دیگر آن است که کارکنان دفتر برای رضایت مشتری خارج از دفتر و برای تسریع درانجام یافتن کار، وی را راهنمایی می کنند و بعضاً خدمات جنبی مانند کپی و ... را نیز برای مشتری انجام می دهند.

از طرفی کلیه فعالیت‌های دفتر دارای گردشکار (مراحل انجام کار) مدون می باشد. به عنوان مثال در صورتی که یکی از همکاران دفتر نیاز به وسیله نقلیه برای ماموریت داخل شهر و یا نیاز به بلیط هواپیما برای ماموریت‌های خارج از شهر داشته باشد، می داند که در چه تاریخی و طی چه مراحل باید تقاضای خود را به عنوان «مشتری» به امورعمومی دفتر تحویل نماید.

*حسن خلق و رفتار دوستانه مدیریت عالی دفتر (عامل تحول) با همکاری دفتر:

یکی از عوامل موثر و مثبت در اجرای این رویکرد در دفتر، برخوردهای دوستانه مدیر کل دفتر با همکاران بود. آنچه از مصاحبه و پرسشنامه برمی آید آن است که همکاران دفتر راحت تر می توانند با مدیر کل دفتر ارتباط برقرار نمایند و مسائل و مشکلات کاری و شخصی خود را با وی در میان بگذارند.

تلاش مدیر کل دفتر برای پیگیری مسائل کاری و شخصی باعث رضایت کارکنان شده است. همچنین پیگیری مدیر کل دفتر برای تقویت بنیه جسمی و روحی کارکنان از طریق

۱. کلمه مشتری در اینجا شامل کارکنان دفتر نیز می شود.

ورزشهای مختلف و سفرهای زیارتی و ایجاد تامین شغلی، باعث شده است تا کارکنان نیز مشارکت بیشتری در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر داشته باشند.

*ایجاد زیرساخت مناسب

برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر زیرساخت‌های مناسب برابر مفاد اصل چهارم «بخش اسناد و مدارک» فراهم شده است. زیرساخت‌هایی چون شورای دفتر، گروه بهبود کیفیت و گروه‌های حل مشکل باعث اجرای روان‌تر این رویکرد در دفتر شده است. البته این ساختار به نظر محققین دارای اشکالاتی نیز می‌باشد که در بخش «نقاط ضعف اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر» به آن اشاره خواهد شد.

*نگرش حمایت آمیز:

جو داخلی دفتر حمایت آمیز و خالی از تهدید است. اگر تاخیری در کارها باشد و یا اگر کاری به طور دقیق و درست انجام نشود، کارکنان و مدیریت دفتر، رفع نقص را از طریق سیستم پیگیری می‌کنند. بدون آنکه فردی را مقصر بدانند جو حمایت آمیز باعث افزایش ارتباطات موثر می‌شود و در چنین جوی کارکنان با آرامش خاطر بیشتر به تفکر و تعقل درباره بهبود فعالیت‌ها در مقابل دفاع از خود، می‌پردازند.

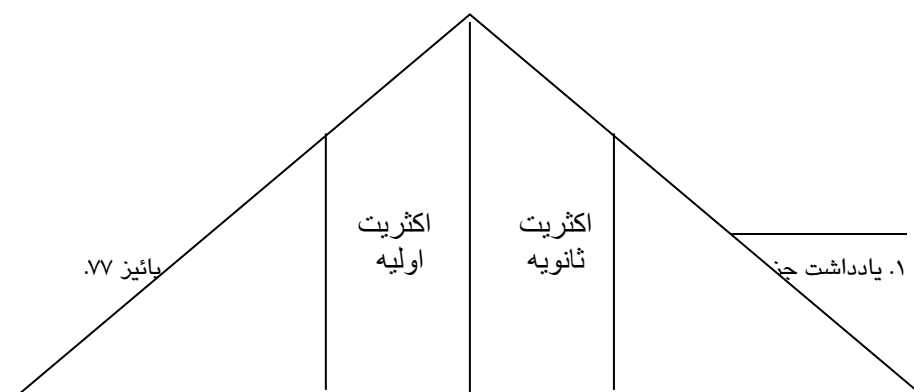
۲-۱-۲) سایر عوامل شتاب دهنده بر مبنای نظر کارشناسی محققین:

*نگرش کار بی نقص:

در برخی از کارکنان دفتر این نگرش تا حدی وجود دارد که نباید خطا و نقص را در کار پذیرفت. هر واحدی کار خود را بدون خطا و عیب به واحد دیگر تحویل نماید، تحویل پیش نویس نامه به تایپ و دریافت نامه تایپ شده بدون نقص و عیب باشد. ارجاع پرونده از یک اداره به اداره دیگر بدون نقص باشد. این نگرش اولاً سرعت کار را افزایش می‌دهد، ثانیاً کنترل‌های لازم توسط هر واحد انجام می‌پذیرد.

*جدید بودن رویکرد:

عامل مثبت دیگر در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر، نو بودن اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر بود. در بازاریابی آمده است که وقتی محصولی جدید به بازار می‌آید ۲ تا ۳ درصد مردم آن را پذیرفته و خود مبلغ می‌شوند و ۱۰ تا ۱۳ درصد مردم به تبعیت از این ۲ تا ۳ درصد این محصول جدید را می‌پذیرند.^۱



در دفتر نیز چون مدیریت کیفیت فراگیر برای اولین بار در یک بخش خدمات دولتی اجرا می گردید، به عنوان یک رویکرد جدید مورد استقبال قرار گرفت. ۲ تا ۳ درصد افراد در دفتر همان «مدیران دفتر» بودند که طی آموزشهای لازم، مفاهیم آن را برای همکاران خود بازگو کردند. البته باید توجه داشت که بهبود کیفیت یک مسافرت بی انتها است. بنابراین همانند چرخه عمر یک محصول که روزی به پایان می رسد، عمل نمی کند.

*ارتفاع سلسله مراتب سازمانی:

ساختار سازمانی دفتر از سلسله مراتب کم و طبقه بندی محدودی برخوردار است و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در آن آسانتر است. زیرا اولاً آموزش ساده تر است ثانیاً در صورت کمتر بودن مدیریت مبانی و ستادی، تعداد کسانی که می توانند سد راه اجرا شوند، کمتر خواهد بود بنابراین یکی از عوامل موثر در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر عمق کم سلسله مراتب سازمانی بوده است.

*تشکیل تیم و گروه:

از عوامل مثبت و موثر بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر، تشکیل تیم های حل مشکل و گروه های همکار بوده است زیرا:

- ۱) مشارکت آنان را برای بهبود کیفیت به همراه دارد.
- ۲) مشکلات کاری همکاران به دست خود آنها رفع می گردد.
- ۳) انگیزه ای برای ارائه پیشنهادات و علاقمندی آنان به بهبود فعالیت ها می شود.
- ۴) مشارکت در طراحی فرآیندها و وظایف را به همراه دارد.

یکی از گروه ها، گروه بهبود کیفیت است که در حال حاضر با شش نفر از همکاران دفتر که از طریق انتخابات تعیین گردیده اند و وظایفی را برعهده دارد، تشکیل می شود. این تیم مجموعه ای از افراد است که هرکدام با دانش، مهارت و تجربه خاص خود و بنا به تشخیص کارکنان دفتر و از طریق انتخابات گردهم می آیند تا مشکل معینی را بررسی و حل کنند.

*ورزش و سفرهای سیاحتی و زیارتی:

یکی از عوامل موثر در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر، ایجاد روحیه نشاط و شادابی از طریق ورزش هایی همچون فوتبال، پینگ پنگ و دوومیدانی بود. شرکت تیم فوتبال دفتر در مسابقات متعدد و کسب مقام اول تا سومی در این مسابقات و تقدیر

مدیریت عالی دفتر از اعضای تیم و نیز مسابقات فوتبال با حضور ۴ تیم از کارکنان دفتر، نمونه ای از این موارد است. همچنین انجام سفرهای سیاحتی و زیارتی به مناسبت‌های مختلف مانند اعزام کارکنان به مشهد، شیراز، مناطق جنگی، بازدیدهای گروهی و ... رضایت خاطر آنان را جلب، و آنان را برای مشارکت هرچه بیشتر در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مصمم نموده است.

*نوآوری

با اجرای نظام پیشنهادها، کارکنان دفتر به راحتی می‌توانند فراتر از مرزهای تعریف شده موجود گام بردارند و تحقیق و تفحص انجام و ارتباط برقرار نمایند. به هر حال دفتر به طور مستمر در حال تجربه و نوآوری است به طور مثال وجود ۱۱ رویه آموزشی در دفتر بیانگر خلاقیت مدیران و کارکنان است آموزشهای علمی کاربردی، ضمن خدمت، پودمانی، بورس‌های رسمی، بورسهای غیررسمی، دوره‌های داخلی جهاد، اعزام به خارج از کشور، مراکز آموزش مدیریت دولتی و دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های خارج از کشور (ترددی) نمونه‌ای از این آموزشها هستند.

۲-۲) نقاط ضعف در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر:

۲-۲-۱) براساس یافته‌های تحقیق:

*عدم ابلاغ چشم اندازها

همانطور که از مجموعه پرسشنامه و مصاحبه برمی آید، اکثر کارکنان دفتر و روسای مراکز آموزش جهاد سازندگی استانها از اهداف ششگانه اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر آگاهی لازم را ندارند. کارکنان دفتر، مدیریت کیفیت فراگیر را با «گروه بهبود کیفیت» برابر می‌دانند و روسای مراکز هم مدیریت کیفیت فراگیر را با «بهبود کیفیت» یکسان می‌دانند. بنابراین یکی از نقاط ضعف در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر، عدم تشریح کامل اهداف این نظام می باشد.

*مشخص نبودن زمان انجام فعالیتها:

اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برای بهبود کیفیت فعالیت‌های دفتر و نیز رضایت مشتری بوده است اما در کنار آن به نتیجه و حاصل کار توجهی نشده است مثلاً اینکه در کنار بهبود فعالیتها، رسیدگی به یک پرونده برای اعطای ماموریت آموزشی به چه مدت زمان نیاز دارد؟ انعقاد قرارداد با دانشگاه‌های داخل تهران و یا در استانها که توسط مرکز آموزشی جهاد سازندگی استانها انجام می‌شود، به چه مدت زمان نیاز دارد؟ زمان تایپ یک نامه معمولی در دبیرخانه چه مدت است؟

۲-۲-۲) نقاط ضعف برمبنای نظر کارشناسی محققین:

* کمبود اجرای آموزشهای بدو خدمت:

همانطور که در چشم انداز ذکر شده است، کلیه کارکنان اعم از کارکنانی که در حال حاضر در دفتر هستند یا کارکنانی که بعداً به دفتر خواهند پیوست، باید آموزش ببینند. در صورتی که این آموزش‌ها به طور مستقیم و در لحظه ورود کارمند جدید کمتر به وی ارائه شده است، عمدتاً پس از گذشت مدت طولانی و در جلسات عمومی دفتر، آن هم در مدت بسیار کوتاهی به وی آموزش داده شده است که اثربخشی چندانی نداشته است. در مصاحبه‌ای که با چند تن از کارکنانی که پس از سال ۷۲ به دفتر وارد شده‌اند، انجام شد تمامی آنان بر انجام آموزشهای بدو خدمت و اثرات مثبت آن تاکید داشتند.

*عدم اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در سایر واحدهای وزارت جهاد سازندگی:

گفته شد که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم مشارکت کلیه کارکنان، مشتریان و تامین کنندگان است و یک بخش به تنهایی نمیتواند در اجرای آن موفق باشد. بنابراین باید بخش‌های پشتیبانی کننده نیز با فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر آشنا و تا حد امکان آنها اجرا کنند. به عنوان مثال یکی از واحدهای پشتیبانی کننده دفتر برنامه ریزی، اداره کل امور مالی وزارت جهاد است. تاخیر در پرداخت اعتبارات مورد نیاز به دفتر از طرف این اداره باعث خواهد شد تا بخشی از مشتریان دفتر که دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کشور که طرف قرارداد برای ادامه تحصیل همکاران وزارت هستند، ناراضی باشند. ناراضی‌های دانشگاه باعث ناراضی‌های دانشجوی بورسیه جهاد و نهایتاً کاهش کیفیت فعالیت‌ها و عدم رضایت مشتری می‌شود.

*موجود نبودن پست سازمانی مصوب:

همانطور که در نمودار تشکیلاتی دفتر آمده است، در گروه مطالعات آموزشی کارشناس بهبود کیفیت» پیش بینی شده است ولی پست و یا پستهای لازم برای این کارشناسی پیش بینی نشده است. ابلاغ و پیگیری اجرای مصوبات جلسات «شورای دفتر» و یا «گروه بهبود کیفیت» تشکیل جلسات، مستند سازی مربوط به اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم تعریف جایگاه سازمانی مناسب برای عنصر یا عناصر مرتبط می‌باشد.

*جایگاه سازمانی مناسب گروه بهبود کیفیت:

در ساختار تشکیلاتی دفتر برنامه ریزی آموزشی، گروه بهبود کیفیت به عنوان بخشی از «گروه مطالعات آموزشی» آورده شده است. به نظر محققین جایگاه سازمانی گروه باید تقویت شود به طوری که تیم بهبود کیفیت مستقیماً زیر نظر مدیر کل فعالیت نماید.

بخش دوم: پیشنهادها

همانطور که می دانیم یک تحقیق علمی، فرایندی پویا و مداوم است که در جریان آن گذشته، حال و آینده با هم ترکیب و مرتبط می شوند. اصولاً واقعیت های مورد تحقیق خود دارای چنین خصلتی هستند، بنابراین محقق باید در امر تحقیق از هر موضوعی، از گذشتگان چیزی بگیرد و خود نیز به آن بیفزاید و به دست آیندگان بسپارد تا بدین ترتیب شناخت علمی در سطح جامع گسترش یابد.

در این راستا، شایسته است محقق علاوه بر ارائه یافته های علمی، تجارت و مشکلات موجود در طول انجام پژوهش را در اختیار پویندگان آتی قرار دهد محققان این تحقیق نیز برآند تا پاره ای از یافته های خود را از ابتدا تا اتمام، فراروی دستگاه های اجرائی، مسئولین دفتر مذکور و ادامه دهندگان این پژوهش قرار دهند.

۱- پیشنهاد به دفتر:

۱-۱) بر مبنای یافته های تحقیق با توجه به نقاط ضعف:

*ابلاغ چشم اندازها:

مدیریت عالی دفتر، تصویری گویا از آینده را ترسیم کرده است اما مشتریان از این چشم اندازها بی خبرند یا به طور دقیق آنها را نمی دانند. لذا پیشنهاد می شود دفتر مذکور، با استفاده از ابزارهای خاص پیام رسانی، چشم انداز خود را ابلاغ نماید. این ابزارها می توانند شامل نصب در تابلو طبقات دفتر، ابلاغ به کلیه استان ها و واحدهای معاونت آموزش و تحقیقات وزارت جهاد سازندگی و انجام تبلیغ در نشریه آموزش و پژوهش که از طریق دفتر مذکور منتشر می شود و باشد.

یک تجربه مفید می گوید که اگر شما در ظرف پنج دقیقه یا کمتر نتوانید چشم انداز خود را به کسی برسانید و واکنشی را دریافت کنید که هم به درک و هم به علاقه مخاطب دلالت نکند، معلوم می شود هنوز در مرحله ای از فرآیند دگرگونی، جا نیفتاده اید.^۱

*زمان سنجی فعالیتها:

برای آنکه رضایت مشتری بیش از گذشته فراهم آید، پیشنهاد می شود هر یک از ادارات مذکور، زمان انجام هر فعالیت را با استفاده از تکنیک های خاص به دست آورند. به عبارت دیگر در سایه اصلاح شیوه های کار و آموزش کارکنان، فعالیت های موجود در قالب زمان برای مشتری مشخص شود و با این اقدامات، فعالیت های مدیر به عملکرد بهتری منتهی شود. به عنوان مثال مشخص شود «برنامه پرونده آموزشی» و «معرفی برای صدور حکم ماموریت آموزشی» چقدر زمان بر است، اخذ ظرفیت از دانشگاه ها به

چه زمانی نیاز دارد و زمان انعقاد قرارداد با دانشگاه‌ها چقدر است لذا دسترسی به این زمانها و اطلاع کاربران و مشتریان از آن نوعی برنامه ریزی در اجرای کار برای رضایت مشتری تلقی می‌شود.

۲-۱- پیشنهادها براساس نظر کارشناس محققین:

*کمبود آموزش های بدو خدمت:

بسیاری از همکاران دفتر و روسای مراکز آموزش استانها در ابتدای همکاری، از دستورالعمل‌های اجرائی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر بی اطلاع و بی بهره بوده‌اند و آشنایی آنها با این نظام عمدتاً از طریق جلسات فصلی (۳ ماه یک بار) بوده است لذا پیشنهاد می‌شود از طریق مرجعی خاص (که در ادامه ارائه پیشنهادات به آن اشاره می‌شود) آموزش‌های لازم برای شناخت و درک مفاهیم اولیه مدیریت کیفیت فراگیر و پیشرفت‌های دفتر در این زمینه به آنان داده شود. کما اینکه یکی از چشم اندازهای ارائه شده توسط مدیریت دفتر نیز انجام همین موضوع می‌باشد.

*نهادینه کردن عدالت و شایسته سالاری:

هرچند یکی از چشم اندازهای دفتر برای اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر، به کارگیری شایسته سالاری می‌باشد، ولیکن درواگذاری مسئولیت، شایسته سالاری، مدنظر قرار نمی‌گیرد. لذا به نظر می‌رسد که این موضوع می‌بایست مورد عنایت خاص مدیریت عالی دفتر قرار گیرد.

*توسعه مشارکت قانونمند در تصمیم گیری:

برای توسعه مشارکت پیشنهاد می‌شود اولاً نظام پیشنهادها» در دفتر توسعه یابد به این معنی که منحصر به ارائه پیشنهاد به صورت «مکتوب» نباشد. بلکه راه‌های دیگری مثل تلفن، پیشنهادات شفاهی، صندوق پیشنهادها و... به کار گرفته شود. ثانیاً اجرای این نظام فراگیر و به همه استان‌ها و واحدهای تابعه نیز ابلاغ شود. چرا که روسای مراکز آموزش استانها به عنوان «مجریان» برنامه‌های آموزشی می‌توانند برای بهبود فعالیتها پیشنهادهای سازنده‌ای ارائه نمایند. ثالثاً به هنگام تصمیم‌گیریهای مهم، از کارشناسان و روسای مراکز آموزش استانها نیز دعوت به عمل آید. رابعاً در جلسات شورای دفتر که هر هفته برگزار می‌شود، یکی از کارشناسان و یا روسای مراکز آموزش حضور داشته باشند.

*پژوهش مشتری:

یکی از مواردی که در مراحل اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر به آن اشاره شد، نظام پژوهش مشتری می‌باشد که بررسی اسناد و مدارک مثبت‌ه موجود دال بر عدم اقدام موثر در این خصوص می‌باشد و یا در صورت انجام سوابق آن مستندسازی نشده است. به

همین دلیل پیشنهاد می‌شود اجرای نظام «پژوهش مشتری» به طور جدی به منظور دسترسی به اطلاعات لازم برای تشخیص نیاز مشتریان پیگیری شود. اجرای نظام پژوهش مشتری تعداد مشتریان هر فرآیند و فعالیت را مشخص خواهد کرد.

*گسترش مدیریت کیفیت فراگیر» در سایر واحدهای تامین کننده:

برای آنکه «مدیریت کیفیت فراگیر» در دفتر مذکور موفقیت بیشتری کسب نماید، باید واحدهایی که از نظر وابستگی، ارتباط بیشتری با دفتر دارند با فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر آشنا و تاحد امکان آن را اجرا کنند. این واحدها شامل «اداره کل امور مالی وزارت جهاد»، «موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد»، «اداره کل پشتیبانی و امور عمومی»، «معاونت آموزش و تحقیقات جهاد» و اداره کل امور جهادگران می‌شوند. لذا پیشنهاد می‌شود مدیریت دفتر و همکاران ایشان، ضمن دعوت از مدیران و کارکنان این واحدها، برای بازدید از دفتر و آشنایی آنان با اهداف این نظام، فوائد اجرای آن را برای بهبود فعالیت‌ها یادآور شوند.

*بازسنجش اعتبار مولفه‌ها:

چون اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بخش خدمات دولتی، مسبوق به سابقه در ایران نبوده است، لذا به دفتر مذکور پیشنهاد می‌شود یکبار دیگر پرسشنامه‌های تهیه شده را در اختیار کارکنان دفتر، مشتریان و روسای مراکز استان‌ها قرار دهند تا اعتبار پرسشنامه را سنجش نمایند و به محققان آینده نیز توصیه می‌شود که از طریق تحلیل عاملی اکتشافی ابتدا اعتبار مولفه‌هایی مانند «مشتری گرایی»، «قانونمندی»، «مشارکت» و ... را سنجش نمایند و نتایج حاصله را در هر بخش از خدمات دولتی که نظام مدیریت کیفیت فراگیر در آن اجرا می‌شود، مورد استفاده قرار دهند.

*سهولت بیشتر در ارتباط مدیریت با روسای مراکز:

برای سهولت در ایجاد ارتباط پیشنهاد می‌شود مدیریت دفتر مذکور ارتباط خود را با همکاران مورد نظر به عنوان «مشتری» و «تامین کننده» بیشتر نمایند. به عنوان مثال حضور مدیر کل در جلسات منطقه‌ای کشور که با حضور روسای مراکز چند استان هر سه ماه یکبار برگزار می‌گردد و یا حضور ماهانه روسای مراکز در جلسه شورای دفتر مذکور که هر دوشنبه برگزار می‌شود، می‌تواند این ارتباط را بیشتر نماید.

*تغییر جایگاه گروه بهبود کیفیت:

در فصل سوم ذکر شد که گروه بهبود کیفیت با شرح وظایف خاص، در حال حاضر به عنوان یک زیرمجموعه از گروه مطالعات آموزشی است لذا با توجه به اینکه اعضای این گروه از طریق انتخابات تعیین می‌شوند و هدف آنان بهبود کل فعالیت‌های دفتر در ابعاد مختلف را پیگیری می‌نماید، لذا پیشنهاد می‌شود این گروه از زیرمجموعه «گروه مطالعات آموزشی» جدا و به طور مستقل و مستقیم با مدیرکل دفتر ارتباط کاری داشته باشد لازم به ذکر است در حین اجرای تحقیق، این مورد به مدیریت دفتر مذکور پیشنهاد شد که با موافقت ایشان در حال حاضر گروه مذکور به طور مستقیم و تحت حیطه نظارت مدیریت عالی دفتر انجام وظیفه می‌نماید.

*اختصاص پست سازمانی برای گروه بهبود:

در حال حاضر برای انجام فعالیت‌های گروه بهبود در دفتر، پست سازمانی مشخصی به عنوان «دبیر» وجود ندارد. دلایل فراوانی برای اختصاص این پست سازمانی با شرایط احراز تحصیلی در سطح کارشناس وجود دارد که تسریع آن را ضروری می‌نماید. از جمله این دلایل، مستند سازی فعالیت‌های انجام شده، «تنظیم دستور جلسات»، «برقراری جلسات»، «پیگیری اجرای مصوبات گروه بهبود»، «پیگیری نظام پیشنهادها» و... می‌باشد.

*آراستگی محیط کار و کارکنان:

به مجموعه مدیریت دفتر پیشنهاد می‌شود برای افزایش روحیه کارکنان و فراهم آوردن زمینه مناسب برای مشارکت بیشتر آنان، محیط کاری خود را با تابلوهایی از «مضامین خاص بهبود کیفیت»، «گلدانهای گل»، «تفکیک وسایل ضروری از غیرضروری»، «منظم کردن وسایل و تجهیزات کار» و... بیارایند و به عبارتی هرچیز در سر جای خود قرار گیرد.

۲-پیشنهاد به محققین آینده:

برای محققانی که قصد دارند در آینده موضوع مدیریت کیفیت فراگیر را در بخش دولتی ادامه دهند، پیشنهادهای ذیل ارائه می گردد:

* استاندارد کردن پرسشنامه: به محققان پیشنهاد می شود که برای ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در واحدهای دولتی، یک بار دیگر پرسشنامه تهیه شده را در اختیار کارکنان و مشتریان قرار دهند و اعتبار آن را ارزیابی نمایند تا در صورت دارا بودن امتیاز و بالا بودن و معنادار بودن همبستگی درونی بین گویه های هریک از شش عامل ذکر شده، این پرسشنامه به عنوان «پرسشنامه استاندارد» مورد استفاده آیندگان قرار گیرد.

* به پژوهشگران پیشنهاد می شود با انجام بازنگری در روش تحقیق موجود، این پژوهش را مجدداً برای دستیابی به نتایج مطلوبتر انجام دهند.

* به محققان آینده پیشنهاد می شود راهکارهای اجرایی هریک از عامل های شش گانه ذکر شده در این پژوهش (رضایت مشتری، نقش مدیریت، قانونگرایی، بهبود مستمر، آموزش و مشارکت) را مورد تحقیق قرار دهند. به عنوان مثال چگونه می توان رضایت مشتری را در بخش دولتی افزایش داد و یا روشهای بهبود مستمر در بخش خدمات دولتی چیست؟ و...

* با انجام تجزیه و تحلیلهای پیچیده آماری نظر تحلیل عاملی اکتشافی Exploratory Factor Analysis متغیرها یا مولفه های هر عامل از عوامل شش گانه را به شیوه علمی و تجربی مشخص نمایند.

پژوهشگران این تحقیق براین باورند که هرگز این حکایت پایان پذیر نخواهد بود. هرچند که حاصل این تلاش رفع تکلیف از ما کرد.

والسلام

فهرست منابع

الف) کتاب

۱. زمردیان، اصغر، «مدیریت کیفیت جامع»، ۱۳۷۳، چاپ اول، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۲. رجب بیگی، مجتبی، سلیمی محمد حسین، «مدیریت کیفیت فراگیر»، ۱۳۷۴، چاپ اول، انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
۳. حقیقی حسین، «ابزارهای کنترل کیفیت آماری»، ۱۳۷۳، چاپ اول، سازمان مدیریت صنعتی.
۴. معاونت اقتصادی بنیاد مستضعفان، راهنمای جامع مدیریت بهره برداری، ۱۳۷۴، چاپ اول، چاپ خاشع.
۵. پارسائیان علی، «تئوری و طراحی سازمان (جلد اول و دوم)، ۱۳۷۷، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۶. خاکی غلامرضا، «مدیریت بهره برداری»، ۱۳۷۷، چاپ دوم، کانون فرهنگی انتشارات سایه نما.
۷. ماساکی ایمایی، «روشهای بهبود مستمر»، ۱۳۷۳، چاپ اول، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش.
۸. برومند زهرا، «بهبود بازسازی»، ۱۳۷۳، چاپ اول، نشر هو.
۹. رازانی عبدالحمید، «مدیریت کیفیت جامع در عمل»، ۱۳۷۳، چاپ اول، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش.
۱۰. داود پورحمید، «مدیریت تولید»، ۱۳۷۳، چاپ ششم، نشر یاسمن.
۱۱. طلوعی نیک، محمود، «با شتاب به پیش»، ۱۳۷۷، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۱۲. خاکی غلامرضا، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، ۱۳۷۸، چاپ اول، مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی درایت.

ب) مقاله

۱. ایرانی زاده سلیمان، «مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد استراتژی تلفیق و هماهنگی»، مجله تدبیر شماره ۹۱،

۲. تسلیمی سیروس، «آشنایی با مفاهیم TQM و TQC»، ۱۳۷۳، مجله صنایع شماره ۲،

۳. ریاحی محسن، کیفیت فراگیر»، ۱۳۷۵، نشریه داخلی آذرآب (سالانه)

۴. ریاحی محسن، «کیفیت چیست؟»، ۱۳۷۳، نشریه صنعت آذرآب شماره ۲۸،

۵. شهرام شریفی، «رقابت در هشت بعد کیفیت»، ۱۳۷۵، مجله تدبیر شماره ۶۴،

۶. رجب بیگی مجتبی «ابعاد کیفیت در بخش دولتی»، ۱۳۷۷؛ مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۰،

۷. فقیهی ابوالحسن، «بهره وری در دولت»، ۱۳۷۶، مجموعه مقالات بهره وری نیروی انسانی

۸. جمیعی، منصور، نظام ارزیابی کارکنان و مدیران، ۱۳۷۷، سازمان مدیریت صنعتی.

۹. داود پورحمید، سلسله مباحث ارائه شده در دوره چهارم مدیریت اجرایی»، ۱۳۷۶، یادداشت شخصی.

۱۰. آذرهوش فریدون، «درسنامه مدیریت تحول و برنامه ریزی استراتژیک» ۱۳۷۸، سازمان مدیریت صنعتی.

۱۱. کاشانی مجتبی، «مدیریت کیفیت فراگیر و آزمون اساسی»، ۱۳۷۴، مجله تدبیر شماره ۴۹،

۱۲. حسینی اسحاق، اصول بازاریابی (جزوه درسی)، ۱۳۷۸، سازمان مدیریت صنعتی.

۱۳. کشاورزیان داود، «تحول سازمانهای دولتی» نشریه پیام تحول اداری شماره ۳۱.

ج) پایان نامه

۱. صمدی عباس «تجزیه و تحلیل اثرات بکارگیری مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر بهره وری در شرکتهای خودروسازی» سال ۱۳۷۵، دانشگاه طباطبائی.

د منابع انگلیسی:

1. Bavaird, T suqden J. Evaluation performance assessment and Objectiv led management in publictor lersure services. 1992.
2. Dans, David's TQM: public sector applications for Training programs, 1992.
3. Garrity, R. TQM: An Opportunety for nigt performance in Federal Organization, 1990.
4. Gold-R: Deluca-W TQM: in P and R, 1993.
5. Kirk, n. Integration TQM and hazardous waste management 1993.
6. Mansir, B.E. Schacht N.R. Continous Inprovment Process, 1989.
7. Swiss James E. "Adapting (TQM) to Government Public Administration Review Jul-Aug-1992.
8. ThiersiseM.S Governement Quality conference Proceeding. Held in Washington Dc. 1992.
9. Wison, Lauro "Evaluating TQM: the case for a theoru Driven Approach public Administration Review, Mar-Apr 1994.

ضمائم

ضمیمه شماره یک:
فهرست اسناد و مدارک

ردیف	منابع موجود در دفتر
۱	فهرست فرآیندهای تصویب شده در دفتر برنامه ریزی آموزشی
۲	طرح اولیه نظام پیشنهادها
۳	طرح موجود نظام پیشنهادها
۴	برنامه زمان بندی اجرای طرح TQM در دفتر
۵	برنامه اجرائی فعالیتهای دفتر در سال ۷۸ (MBO)
۶	طرح تشکیلات دفتر
۷	مجموع اهداف و برنامه TQM

ضمیمه شماره دو:
پرسشنامه کارکنان دفتر

میزان تحصیلات: دیپلم فوق دیپلم لیسانس فوق لیسانس دکتری
جنسیت: زن مرد

ردیف	کاملاً مخالفم (۱)	مخالفم (۲)	تأخیری ندارم (۳)	تأخیری دارم (۴)	موافقم (۵)	موافقم (۶)	کاملاً موافقم (۷)
۱							مراجعه کننده از سرعت انجام کار در دفتر ابراز رضایت بیشتری می کند
۲							رفتار مدیران این دفتر با کارکنان دوستانه تر شده است و کارکنان را در انجام وظایفشان کمک می کنند
۳							روابط من با سرپرست مستقیم براساس تفاهم بیشتر و مشارکت در امور می باشد
۴							وظایف شغلی من موجبات رشد فردی را بیشتر از گذشته فراهم می سازد
۵							مشارکت همکاران برای بهبود کیفیت بهبود شده است
۶							انجام کارها در دفتر قانونمندتر شده است
۷							از مشارکت من برای تعیین اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر استفاده شد
۸							حمایتهای مدیریت این دفتر به گونه ای است که به پیشرفت مستمر امور کمک می کند.
۹							کارهای اداری در دفتر با سادگی و سهولت بیشتری انجام می گیرد
۱۰							هر اداره ای در این دفتر، برای بهبود فعالیت های خود مشارکت بیشتری دارد
۱۲							برای انجام بهتر وظایف شغلی در سطح مطلوب همواره برای من آموزشهای مورد نیاز گذاشته می شود
۱۳							به نظر مراجعین از حسن رفتار کارکنان دفتر رضایت بیشتری دارند
۱۴							مسئول مستقیم من فردی شایسته تر و توانمندتر شده است
۱۵							کوششهای مدیرکل دفتر برای اجرای بهتر نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای من قابل لمس است
۱۶							برنامه ریزی آموزشی کارکنان متناسب با اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر می باشد
۱۷							بعد از استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر، در دفتر برای انجام بهتر هر کاری مشوقی وجود دارد و هیچ کوششی در این زمینه ناشناخته و بدون اجرا نمی ماند
۱۸							برنامه ریزی و کنترل بیشتر امور در دفتر موجب رشد و توسعه دفتر شده است
۱۹							بهبود مستمر روشهای انجام کار در دفتر نهادینه شده است

						از رفتار و گفتار مسئول مستقیم خود راضی تر هستم	۲۰
						مشارکت من در تصمیم گیریهای مهم مرتبط بیشتر شده است	۲۱
						رضایت مراجعین از دقت و نظم در انجام امور بیشتر شده است	۲۲
						حجم کار و انتظارات ناشی از آن با ساختار سازمانی تناسب بیشتری دارد	۲۳
						ساختار سازمانی دفتر با اهداف مورد نظر نظام مدیریت کیفیت فراگیر تناسب دارد	۲۴
						واگذاری مسئولیت بر اساس شایسته سالاری به افراد در دفتر بیشتر شده است	۲۵
						جایگاه تشکیلاتی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در نمودار سازمانی دفتر مناسب است	۲۶
						آراستگی شخصی و محیط کاری من بیشتر شده است	۲۷
						روشهای انجام کار به طور دائم مورد ارزیابی و تغییر قرار می گیرد.	۲۸
						به نظر من، دفتر در رسیدن به اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر موفق بوده است	۲۹
						کارکنان دفتر از تحول و بهبود کیفیت دائمی استقبال می کنند	۳۰
						نحوه انجام کار در دفتر منعطف تر شده است و با توجه به مقتضیات زمانی قابل تغییر است.	۳۱
						پاداشهای مادی و جنسی که در برخی از فصول سال به کارکنان داده می شود منصفانه تر شده است	۳۲
						اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر به طور روشن برای من بیان شده است	۳۳
						زمان انجام کارها با توجه به گردش کارهای تصویب شده در نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای من مشخص شده است	۳۴
						راحت تر می توان با مدیرکل دفتر ارتباط برقرار نمود	۳۵
						کار در دفتر باعث رشد بیشتر خلاقیت من شده است	۳۶
						درک دفتر ما از نیازهای مراجعه کنندگان بیشتر شده است	۳۷
						من برای دستیابی به اهداف کیفیت دفتر، طبق نظام مدیریت کیفیت فراگیر فرآیند ارزیابی و بهبود مداوم را دنبال می کنم	۳۸
						به سطحی از توانمندی رسیده ام که خودم بهبود مداوم را به پیش ببرم	۳۹
						در صورت تغییر مدیرکل دفتر، اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر با شکست مواجه می شود.	۴۰

							احترام به مراجعه کنندگان در دفتر به عنوان یک فرهنگ درآمده است	۴۱
							کارهای محوله براساس گردش کارهای ابلاغ شده طبق نظام مدیریت کیفیت فراگیر انجام می دهد	۴۲
							تعهد مدیران ارشد و مشارکت آنان در نظام مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر شده است	۴۳
							سرعت انجام اقدامات موثر و سریع برای بهبود روشهای انجام کار در طی سالهای اخیر افزایش یافته است	۴۴
							به نظر من دفتر ما می تواند الگوی مثبتی برای سایر واحدهای معاونت باشد	۴۵
							دفتر به کلیه تعهدات خود درخصوص پاداش نظام پیشنهادات عمل کرده است	۴۶
							انجام کارها در دفتر قانونمندتر شده است	۴۷

۱. به نظر شما نقاط قوت و ضعف در ارائه خدمات دفتر چیست؟

۲. چه پیشنهادی برای بهبود نحوه ارائه خدمات دارید؟

۳. به نظر شما چه عواملی (اعم از مثبت یا منفی) در راه رسیدن به اهداف پیش بینی شده TQM در دفتر موثر بوده است؟

ضمیمه شماره سه:

پرسشنامه مشتریان و روسای مراکز آموزش استانها

میزان تحصیلات:

تعداد دفعات مراجعه به دفتر:

ردیف	کاملاً مخالفم (۱)	مخالفم (۲)	تأخیری ندارم (۳)	تأخیری موافقم (۴)	تأخیری موافقم (۵)	موافقم (۶)	کاملاً موافقم (۷)
۱							با افراد آگاه‌تر و قابل اعتمادتر در دفتر سروکار دارم
۲							وقتی برای من سوالی مطرح می‌شود می‌دانم به کدام اداره مراجعه یا با چه کسی تماس بگیرم
۳							رفتار پرسنل دفتر مودبانه‌تر شده است و برای من احترام بیشتری قائل هستند
۴							برای پیگیری کار، شماره تلفن در اختیار من گذاشته شده است
۵							دقت و نظم در انجام کارهای دفتر بیشتر محسوس است
۶							بعد از استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای پیگیری کارها نیاز به حضور من نیست و کارها براساس مقررات انجام می‌گیرد.
۷							اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برای من و سایر همکاران به طور روشن بیان شده است و همه اعضا از آنها آگاهی دارند
۸							نحوه انجام کار در دفتر قابل انعطاف است و می‌تواند با شرایط مختلف منطبق شود
۹							انجام کارها در دفتر قانونمندتر شده است
۱۰							اطلاعاتی را که برای انجام وظایفم در سطح مطلوب لازم دارم راحت‌تر در اختیارم قرار می‌گیرد
۱۱							کارهای دفتر با سادگی و سهولت بیشتری انجام می‌گیرد.
۱۲							مشارکت من در تصمیم‌گیریهای مهم در دفتر بیشتر شده است
۱۳							دقت در انجام کارها در دفتر افزایش یافته است
۱۴							سرعت انجام کارها در دفتر افزایش یافته است
۱۵							نظم و کارایی در دفتر بیشتر شده است
۱۶							برنامه ریزی و کنترل بیشتر امور در دفتر موجب رشد و توسعه آن شده است
۱۷							اطلاع‌رسانی دفتر در خصوص اطلاعیه‌های مهم آموزشی سریع‌تر انجام می‌شود.
۱۸							زمان انجام فعالیت‌ها در دفتر بعد از اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای من مشخص شده است
۱۹							مشارکت من در بهبود فعالیت‌های دفتر بیشتر شده است
۲۰							فرآیند اجرای فعالیت‌های دفتر برای من معلوم شده است و من می‌دانم یک کار اداری در دفتر از کجا شروع و به کجا

							ختم می‌شود	
							حرکت دفتر در جهت تمرکززدایی در کارهای اجرایی رضایت من را جلب کرده است	۲۱
							سرعت انجام اقدامات موثر و سریع در بهبود روشهای انجام کار در طی سالهای اخیر افزایش یافته است	۲۲
							به نظر من دفتر در رسیدن به اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر موفق بوده است	۲۳
							دفعات حضور من در کلاسهای آموزشی دفتر برای ارتقای علمی و شغلی بیشتر شده است	۲۴
							راحت تر می توان با مدیرکل دفتر ارتباط برقرار نمود	۲۵
							به نظر من دفتر می تواند برای سایر واحدهای معاونت آموزشی الگوی مثبتی باشد	۲۶
							شرح وظایف و ساختار سازمانی دفتر پس از اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر به صورت مدون درآمده است	۲۷
							برنامه ریزی آموزشی کارکنان متناسب با اهداف نظام مدیریت کیفیت فراگیر می باشد.	۲۸
							آراستگی شخصی کارکنان و نیز محیط کار آنان بعد از اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر شده است	۲۹
							روشهای انجام کار در دفتر به طور مداوم مورد ارزیابی و بهبود قرار می گیرد	۳۰
							در صورت تغییر مدیرکل دفتر، اجرای نظام مدیریت کیفیت فراگیر با شکست مواجه می‌شود	۳۱

ضمیمه شماره چهار:
سوالات مصاحبه

فهرست سوالات مصاحبه:

تنظیم فهرست سوالات زیر برای راهنمایی مصاحبه کننده در انجام مصاحبه می باشد که تعدادی از آنها برحسب تشخیص محققین به منظور تکمیل نتایج حاصل از سایر ابزار جمع آوری داده‌ها به کار گرفته می شود.

- به نظر شما اجرای مدیریت کیفیت فراگیر موجب تغییرات اساسی در دفتر شده است؟
- سابقه کار شما در دفتر چند سال است و یا چند سال است که با دفتر ارتباط دارید؟
- آیا میزان تحقق اهداف مدیریت کیفیت فراگیر قابل قبول می باشد؟
- آیا از اهداف مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر آگاه بوده‌اید؟
- آیا عوامل مورد نیاز جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در اختیار دفتر و یا همکاران قرار گرفته است؟
- آیا تاکنون در نظام پیشنهادات شرکت کرده‌اید؟
- سرعت، دقت و نظم و کارایی قبل و بعد از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را چگونه ارزیابی می کنید؟
- مشارکت شما در بهبود کیفیت فعالیت‌ها چقدر است؟
- به نظر شما کدام یک از عوامل بیشترین سهم را در موفقیت و یا عدم موفقیت TQM در دفتر داشته است؟
- تفویض اختیار به استانها و نیز همکاران دفتر را چگونه ارزیابی می کنید؟
- آیا فعالیتهای دفتر قانونمندتر شده است؟
- آیا پیشنهاد خاصی برای ادامه بهبود مستمر و اجرای تهیه TQM در دفتر دارید؟

ضمیمه شماره پنج:
برنامه های آموزشی

آموزشها و بازدیدهای اجرا شده برای مدیران دفتر

ردیف	موضوع	استاد	مدت (ساعت)	تاریخ
۱	سمینار اصول و مفاهیم TQM	دکتر احمدیان	۴	۷۲/۱۰/۱۸
۲	سمینار اصول و مفاهیم TQM	دکتر احمدیان	۴	۷۲/۱۰/۲۳
۳	بحث درباره سمینار قبلی	-	۴	۷۲/۱۰/۲۷
۴	بحث درباره سمینار قبلی	-	۴	۷۲/۱۱/۴
۵	نمایش فیلم و بحث درباره آن	-	۲/۵	۷۲/۱۲/۱
۶	مفاهیم و ابزار TQM	دکتر چپذیری	۳	۷۲/۱۲/۱۰
۷	مفاهیم و ابزار TQM	-	۲	۷۲/۱۲/۱۸
۸	بحث درباره ابزار TQM	-	۳/۵	۷۳/۲/۲۴
۹	نمونه از کاربرد نمودار جریان	-	۴	۷۳/۳/۱
۱۰	نمونه از کاربرد نمودار جریان	-	۳	۷۳/۳/۹
۱۱	نمونه از کاربرد نمودار جریان	-	۳	۷۳/۳/۲۱
۱۲	نمایش فیلم	-	۳	۷۳/۴/۹
۱۳	سمینار مدیریت کیفیت فراگیر	پروفسور موتوبایا	۸	۷۳/۶/۳۱
۱۴	سمینار مدیریت کیفیت فراگیر	پروفسور موتوبایا	۸	۷۳/۷/۱۶
۱۵	بکارگیری PDCA در یکی از وظایف	-	۳	۷۳/۸/۷
۱۶	بکارگیری PDCA در یکی از وظایف	-	۳	۷۳/۸/۲۱
۱۷	بکارگیری PDCA در یکی از وظایف	-	۳	۷۳/۸/۲۱
۱۸	کارگاه آموزشی بهره وری و کیفیت جامع با نگرش کایزن	دکتر محمدحسین سلیمی، دکتر محمد اقدسی، مهندس عبدالمحمد رازانی	۱۸ ساعت سه روز	۶ الی ۷۴/۶/۸
۱۹	سمینار توسعه بهره وری از طریق کاردسته جمعی و گروهی	برگزارکننده سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	۱۰ ساعت دوروز	۷۴/۸/۳۰ ۷۴/۹/۱
۲۰	سمینار بهره وری	دکتر اقدسی	۴ ساعت	۷۶
۲۱	بازدید از کارخانه کنتورسازی	-	یک روز	۷۷
۲۲	بازدید از مجتمع گوشت زیاران	-	یک روز	۷۷
۲۳	بازدید از مرکز اطلاع رسانی جهاد	-	یک روز	۷۸
۲۴	دوره طراحی ذهن	-	یک روز	۷۸
۲۵	دوره آئین نگارش	-	۴ ساعت	۷۸
۲۶	فیلم رهبری موثر	-	۲ ساعت	۷۸

ضمیمه شماره شش:
خلاصه مصاحبه

خلاصه مصاحبه:

با رعایت امانت در انتقال عین جملات بیان شده، خلاصه مصاحبه به شرح زیر آورده می شود. از طرفی به رسم پژوهشگری، «مشخصات فردی» و «مسئولیت مصاحبه شونده» نزد محققین محفوظ می باشد.

مصاحبه شونده اول: کارشناس دفتر

پاسخ سوال اول: از سال ۷۵ وارد دفتر شده‌ام.

پاسخ سوال دوم: متولی خاص برای آموزش اهداف مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر وجود نداشت و ندارد ولی از طریق جلسات آموزشی بعضی از اهداف را می دانم مثل «مشتری‌گرایی».

پاسخ سوال سوم: تاکنون هیچ پیشنهادی نداده‌ام زیرا معذورات اخلاقی باعث این کار می شد. البته به مسئول این اشکالات را منعکس می‌کردم.

پاسخ سوال چهارم: سرعت و دقت کارها در ادارات بیشتر شده است اما به نظر من نظم در کار امور عمومی که با امور کارکنان دفتر سروکار دارد کم است.

پاسخ سوال پنجم: تنها در حیطه فعالیت‌های خودم مشارکت می‌نمایم و قبلاً در طراحی گردش کار و بهبود کیفیت فعالیت‌های اداره از طریق مسئول مستقیم خودم و نه از طریق نظام پیشنهادات شرکت داشتم.

پاسخ سوال ششم: در حیطه وظایف اداره موردنظر، تفویض اختیار نداشتیم اما در سایر ادارات این تفویض اختیار وجود داشته و به نظر من بسیار موثر بوده است زیرا دفتر می‌تواند بیشتر به کار برنامه ریزی بپردازد.

پاسخ سوال هفتم: به نظر من پاسخ مثبت است.

مصاحبه شونده دوم: یکی از روسای ادارات دفتر برنامه ریزی

پاسخ سوال اول: از سال ۷۰ در دفتر مشغول به کار هستم.

پاسخ سوال دوم: به طور دقیق اهداف را نمی دانم اما از طریق آموزش‌ها به این نتیجه رسیده‌ام که مشتری‌گرایی مهمترین هدف است و اینکه بهبود فعالیت‌ها باید مستمر باشد.

پاسخ سوال سوم: در نظام پیشنهادات شرکت فعال داشته‌ام و تاکنون امتیازات زیادی از این بابت گرفته‌ام.

پاسخ سوال چهارم: سرعت ودقت افزایش یافته است ولی نمی‌توان گفت که قطعا این افزایش به خاطر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر بوده است. تعهد کارکنان نقش فراوانی داشته است. درهرحال دفتر از بابت رضایت مشتری به «اروپای جهاد» لقب یافته است.

پاسخ سوال پنجم: ما همواره به دنبال بهبود مستمر فعالیت‌ها هستیم و برای این کار با همکاران اداره همواره جلساتی را در هفته داریم.

پاسخ سوال ششم: تفویض اختیار بسیار خوب بوده است از وقتی که در این اداره برخی فعالیت‌های اجرایی به استان‌ها تفویض گردیده است مراجعه کننده کمتری داریم و رضایت مسئولین استان نیز فراهم شده است.

پاسخ سوال هفتم: قطعا همین طور بوده است. طراحی فعالیت‌ها و حرکت در مسیر آنها، تنظیم آئین نامه‌ها و دستورالعملها و رعایت آنها باعث رشد قانونگرایی شده است.

مصاحبه شونده سوم: یکی از روسای ادارات دفتر برنامه ریزی پاسخ سوال اول: از سال ۶۹ وارد دفتر شده ام.

پاسخ سوال دوم: تا حدود زیادی از طریق آموزشهای ارائه شده و نیز کتاب مدیرعامل محترم تحت عنوان TQM.

پاسخ سوال سوم: در نظام پیشنهادات نقش فعالی داشته و دارم و تاکنون بیشترین امتیاز را در بین کارکنان دفتر کسب نموده‌ام.

پاسخ سوال چهارم: به نظر من سرعت، دقت و نظم در امور به خاطر وجود قوانین و مقررات و نیز تفویض اختیارها و نیز تعبیه فرمهای مختلف، سریع‌تر شده است و شاید این افزایش تا ۱۰۰٪ نیز برسد.

پاسخ سوال پنجم: بهبود فعالیتها را وظیفه اصلی خود می دانم و معتقدم بهبود فعالیتها یک مسافرت است و مقصدی ندارد.

پاسخ سوال ششم: بسیار موثر بوده است. اولاً رضایت استان را جلب نموده است. ثانیاً دفتر خود را از بار اجرایی رها نموده است و کنترل خود را افزایش داده است. با این عمل به برنامه ریزی بیشتر برای اجرای بهتر می اندیشد ثالثاً سرعت انجام کارها افزایش یافته است.

پاسخ سوال هفتم: پاسخ مثبت است.

مصاحبه شونده چهارم: رئیس اداره

پاسخ سوال اول: از ابتدای سال ۷۳ وارد دفتر شده‌ام.

پاسخ سوال دوم: دقیق نمی دانم ولی براساس آموزشهای ارائه شده توسط مدیرکل محترم، اساس مدیریت کیفیت فراگیر بهبود مستمر است.

پاسخ سوال سوم: به صورت مشترک با همکاران اداره در نظام پیشنهادات شرکت می-کنیم اما برخی از پیشنهادات ما مردود اعلام شده است که از نظر اینجانب قانع کننده نبوده است.

پاسخ سوال چهارم: سرعت انجام کارها و دقت افزایش یافته است.

پاسخ سوال پنجم: ما همواره به دنبال بهبود کیفیت فعالیتهای هستیم لکن بعضا پیشنهادات برای بهبود فعالیت را مستقیماً از طریق معاون مربوطه انجام می دهیم نه از طریق گروه بهبود کیفیت.

پاسخ سوال ششم: در فعالیتهای اداره ما سه فعالیت عمده به استانها تفویض شده است که بسیار کارساز بوده است البته کنترل ما بر روی این فعالیتهای وجود دارد.

پاسخ سوال هفتم: فعالیت های دفتر قانونمند است اما در برخی مواقع فشار از بالا باعث می شود تا برخی کارها براساس گردشکار انجام نپذیرد.

مصاحبه شونده پنجم: کارشناس دفتر

پاسخ سوال اول: از سال ۶۸ وارد دفتر شده ام.

پاسخ سوال دوم: هدف از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر بهبود روند انجام فعالیتها در دفتر بوده است ولی دقیقاً اهداف را نمی دانم.

پاسخ سوال سوم: تاکنون پیشنهادی نداده ام زیرا بعضا نظرات اصلاحی من با مخالفت مقام مسئول مواجه می شد و در بعضی مواقع توبیخ می شدم.

پاسخ سوال چهارم: سرعت انجام کارها افزایش یافته است و در برخی مواقع کاهش نیز داشته است (این مصاحبه شونده مثالی نیز ارائه نموده است که مثال نزد محققین موجود است).

پاسخ سوال پنجم: من نقشی در طراحی گردش کار نداشته ام ولی همه انسانها دوست دارند دو روز یکسان نداشته باشند و امروزشان بهتر از دیروزشان باشد.

پاسخ سوال ششم: تفویض اختیار بسیار مطلوب بوده است.

پاسخ سوال هفتم: طراحی آئین نامه و دستورالعمل و گردش کارها و برای قانونگرایی مناسب است اما عمل به قانون بسیار مهم است برخی از گردش کارها

باعث تاخیر در انجام امور می شود.

مصاحبه شونده ششم: رئیس مرکز آموزش

پاسخ سوال اول: حدود ۷ سال است که با دفتر ارتباط مستقیم دارم.
پاسخ سوال دوم: از طریق آموزشها به صورت مختصر با اهداف آگاهی پیدا کرده‌ام ولی دقیقاً نمی دانم.

پاسخ سوال سوم: نظام پیشنهادات ظاهراً فقط برای کارکنان دفتر است. البته ما هم به نوبه خود پیشنهادات خود را برای بهبود کیفیت ارائه نموده‌ایم.

پاسخ سوال چهارم: به نظر من سرعت انجام کارها زیادتز شده است (تا حدود ۸۰ درصد) و چون کارها از قبل برنامه ریزی می شوند بنابراین دقت در انجام کارها نیز زیادتز شده است که عوامل متعددی بر این افزایش نقش دارند. از جمله آن موارد تفویض اختیار امور اجرائی به استانها است. به عنوان مثال تشکیل پرونده و با انعقاد قرارداد و یا تحویل مدارک دانش آموختگان به استانها، سرعت خاصی به فعالیتها بخشیده است.

پاسخ سوال پنجم: مشارکت من برای بهبود کیفیت فعالیتها عمدتاً در جلسات داخل دفتر و خارج دفتر و نیز کلاسهای آموزشی بروز می کند. در بعضی مواقع نیز دفتر برای تصمیم گیری‌های مهم از اینجانب دعوت به عمل می آورد.

پاسخ سوال ششم: تفویض اختیار بسیار موثر و کارآمد بوده است زیرا اولاً سرعت انجام کارها را بالا برده است ثانیاً ارتباط مراکز آموزش استان با دانشگاه‌های موجود در سطح استان و نیز سایر واحدهای جهاد سازندگی افزایش یافته است و دفتر نیز بیشتر به کارهای برنامه ریزی توجه خواهد نمود.

پاسخ سوال هفتم: فعالیت‌های دفتر نسبت به ابتدای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر بسیار نظام‌مند شده است به گونه‌ای که در حال حاضر مشخص است که یک فعالیت اداری از کجا شروع و به کجا ختم می‌شود.

مصاحبه شونده هفتم: مراجعه کننده به دفتر از سطح حوزه وزارت
پاسخ سوال اول: از سال ۶۷ تاکنون دفتر برنامه ریزی را می‌شناسم و با فعالیت‌های آن به طور اجمال آشنا هستم.

پاسخ سوال دوم: با اهداف مدیریت کیفیت فراگیر زیاد آشنا نیستم اما می‌دانم که اساس آن بهبود انجام کارها است.

پاسخ سوال سوم: خیر

پاسخ سوال چهارم: چون از ابتدا با فعالیتهای دفتر آشنا بوده‌ام به نظر می‌رسد که بسیاری از کارها قبل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به صورت متمرکز انجام می‌شد که بار اجرایی بسیار سنگینی را بر دفتر وارد می‌نمود و بالطبع کنترل نیز سنگین بود و زمان بیشتری صرف بررسی امور می‌شد اما در حال حاضر با تفویض اختیار امور اجرایی به استان‌ها سرعت کار افزایش چشمگیری یافته است همچنین از آنجا که انجام کارها براساس قوانین و مقررات صورت می‌پذیرد نظم در انجام کارها افزایش یافته است.

پاسخ سوال پنجم: مشارکت من در همین حد است که براساس برنامه‌های زمانی اعلام شده توسط دفتر در کارهای مختلف، برنامه خودم را تنظیم نمایم به عنوان مثال اگر تحویل مدارک برای ثبت نام تا زمان معینی باشد منحصراً در همان تاریخ مدارک خود را تحویل نمایم.

پاسخ سوال ششم: از آنجا که دفتر در هر معاونت یا شرکت یا سازمان در سطح وزارت رابط آموزشی انتخاب نموده است و فعالیتهای اجرایی را به آنها محول کرده است سرعت کارها بیشتر شده است البته باید «رابطان آموزشی» بیشتر برای انجام بهتر فعالیتهای توجیه شوند.