

نظام آموزش کارکنان

حسین مطهری نژاد

مقدمه

«دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می کند، کارکنان ما هستند»، مدیرعامل کرایسلر، رابرت ایتون، ضمن بیان این مطلب به مدیران قرن بیست و یکم گوشزد می کند، «فرهنگ سازمانی شما و اینکه به کارکنانتان انگیزش دهید و آنان را توانمند سازید و آموزش دهید، چیزی است که شما را از دیگران متمایز می سازد و سبب پیشستازی شما در صحنه رقابت میشود» (۲). مدیریت کیفیت جامع (TQM) یکی از روشهای پیشرفته هدایت سازمان در مقابل روشهای سنتی است که باتاکید بر نقش منابع انسانی، رویکردی به شمار می رود برای حفظ بقا در صحنه رقابت داخلی و خارجی.

مدیریت کیفیت جامع یک مفهوم کلی است که کاربرد آن سبب برتری عملکرد سازمانها می گردد. خاستگاه اولیه آن در ایالات متحده امریکاست. تکنیک های دو پیشکسوت - دمینگ و جوران - را مورد استفاده قرار داد (۱۷). پس از جنگ جهانی دوم نظرات دمینگ و جوران در ژاپن مورد توجه قرار گرفت و باکسب موفقیت ژاپن در بازارهای جهانی، از مدیریت کیفیت جامع در خارج از ژاپن نیز استقبال شد (۱۵). باوجود آنکه بخش تولید اولین بخشی بود که از مزایای نهضت

جدید مدیریت بهره مند شد، مدیریت کیفیت جامع به بخش خدمات نیز گسترش یافت (۱۳). از آنجا که مدیریت کیفیت جامع کاربرد گسترده ای در بخشهای مختلف دارد، در چند سال اخیر توجه نظامهای آموزشی نیز به مدیریت کیفیت جامع جلب شده و استفاده از این رویکرد با استقبال فراوانی روبرو شده است (۴). در ارتباط با آموزش و کیفیت جامع دو جنبه اصلی مطرح است: اولین جنبه نشان می دهد که چگونه آموزش می تواند به معرفی، توسعه و حمایت فرایند در حال جریان مدیریت کیفیت جامع کمک کند (کاربرد مدیریت کیفیت جامع در یک واحد تولیدی و آموزش چگونگی اجرای آن)، و جنبه دوم نشان می دهد که چگونه می توان تامین کرد آموزشی که فراهم می شود، آموزش با کیفیت است (کاربرد مدیریت کیفیت جامع در بخش آموزش) (۱۲).

آموزش یک بعد ضروری فرایند مدیریت کیفیت جامع به شمار می رود (۱۶ و ۱۷). از طرف دیگر، کیفیت آموزش نقش تعیین کننده ای در توسعه منابع انسانی و توسعه سازمانی ایفا می کند. آموزش با کیفیت به چگونگی آموزش دلالت دارد که در این رابطه به منظور ارتقای کیفیت نظام آموزش کارکنان و تحقق مدیریت کیفیت جامع در بخش آموزش می توان اصول مدیریت کیفیت جامع را که توسط صاحب نظران مختلف ارائه شده است، مبنا قرار داد (۹). در این مقاله کاربرد اصول دمینگ در نظام آموزش کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است.

کیفیت در نظام آموزش کارکنان

در اصطلاح عامیانه برای کیفیت معادلهایی چون «خوب بودن (GOODNESS)» یا «تجملی بودن (LUXURY)» به کار برده می شود. از آنجا که اینگونه معادلهای مبنايي برای اندازه گیری کیفیت به دست نمی دهند، ارائه تعریفی از کیفیت لازم است که همه آن را به یک صورت درک کنند و براساس آن بتوان میزان به دست آوردن یا به دست نی آوردن کیفیت را اندازه گیری کرد (۱۰).

به طور کلی، در بررسی مفهوم کیفیت با دو تعریف کاملاً متفاوت روبرو هستیم که هر یک براساس فلسفه ای خاص تدوین شده است. در

تعریف نخست، بر درجه انطباق با استانداردهای از قبل تعیین شده یا مشخصات اعلام شده تاکید می شود. اما در تعریف دوم، عامل مهم تعیین کننده کیفیت، نیاز مشتری است. لذا کیفیت به معنای برآوردن نیاز مشتری تعریف می شود (۶). در این مفهوم، هر یک از افراد درون و برون سازمانی که دریافت کننده خدمت یا محصول از دیگری است، مشتری نامیده می شود (۲۱).

در فرهنگ مدیریت کیفیت جامع به هر دو دیدگاه اهمیت داده می شود، ولی عمدتاً بر دیدگاه دوم تاکید می شود، یعنی کیفیت از دیدگاه مشتری تعریف می شود (۱۳). از این رو، کیفیت از مشتری شروع می شود و باتوجه به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتری تداوم می یابد که پایانی ندارد. به زعم برنارد فورنیه، کیفیت یک سفر بی پایان است.

باتوجه به مدیریت کیفیت جامع، در رابطه با کیفیت در نظام آموزش کارکنان دو سؤال اصلی مطرح است: اولین سؤال اینکه، استانداردها یا مشخصات خدماتی که نظام آموزشی ارائه می کند چیست؟ و سؤال دوم اینکه، مشتریان نظام آموزشی چه کسانی هستند و چه نیازهایی دارند؟ (۷). از سوی دیگر، کیفیت نظام آموزشی را باید در رابطه با تمام اجزای نظام (درونداد، فرایند و برونداد) منظور داشت (۵ و ۴). از این رو، کیفیت هر جز نظام آموزش کارکنان در ارتباط با استانداردهای از قبل تعیین شده و هدفهای تصریح شده (که براساس نیازهای مشتری تدوین می شود) تعریف می گردد.

براین اساس کیفیت نظام آموزشی به طور اعم، و کیفیت نظام آموزش کارکنان به طور اخص را می توان به صورت زیر تعریف کرد:

* کیفیت درونداد: میزان همخوانی درونداهای نظام آموزش کارکنان (شامل فراگیران، مدرسان، منابع آموزشی، برنامه و غیره) با استانداردهای از قبل تعیین شده و همخوانی درونداها با هدفها اشاره دارد؛

* کیفیت فرایند: به میزان تطابق فرایند یاددهی - یادگیری، و فرایندهای ساختاری - مدیریتی با آنچه از آن فرایندها انتظار می رود، اطلاق می شود؛

* کیفیت برونداد: اشاره به این دارد که نتایج نظام آموزش کارکنان (شامل آموزش دیدگان و

خدمات) در مقایسه با مجموعه استانداردهای پذیرفته شده و هدفهای تصریح شده تا چه اندازه رضایت بخش هستند.

* کیفیت پیامد: بسسه میزان رضایت آموزش دیدگان، کارفرمایان و جامعه از اثری که نظام آموزش کارکنان در محیط کار و زندگی واقعی می گذارد، اشاره دارد.

بنابراین، براساس جنبه های عمده مدیریت کیفیت جامع می توان مدلهایی برای کاربرد در محیطهای آموزشی طراحی کرد (۸). اما کاربرد هر نظریه، مدل و اصل در یک موقعیت خاص مستلزم شناخت وضعیت موجود موقعیت است تا تطبیق مناسب به منظور کاربرد بهتر صورت گیرد. لذا با مطرح کردن اصول مدیریت کیفیت جامع در امر آموزش می توان وضعیت موجود کیفیت نظام آموزش کارکنان را مشخص کرد و در نتیجه زمینه ای برای ارتقای کیفیت نظام موردنظر فراهم آورد (۹). مدیریت کیفیت جامع شامل چهارده اصل است که توسط دمنینگ ارائه شده است. در اینجا به تفصیل به آنها پرداخته می شود و کاربرد هر یک را در نظام آموزش کارکنان موردنظر قرار می دهیم.

کاربرد اصول دمنینگ در نظام آموزش کارکنان

اگرچه تفکرات درباره کیفیت اساساً در دهه های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ توسط دمنینگ و سایرین توسعه یافت، ولی توجهات مربوط به کیفیت جامع بسیار دیر در غرب گسترش یافت. دمنینگ یک آماردان آمریکایی با درجه دکتری در رشته فیزیک بود که در سال ۱۹۰۰ متولد شد. در دهه ۱۹۳۰ شروع به کار در کارخانه هائورن وسترن الکتریک در شیکاگو کرد. در آنجا بود که مایو و همکارانش اثر هائورن را کشف کرده و وجود سازمانهای غیررسمی را در ساختار سازمانها و اهمیت آن بر روی بهره وری و عملیات مورد شناسایی قرار دادند. مشارکت اولیه دمنینگ در امر کیفیت مربوط به توسعه روشهای آماری شوارت بوده است. روشهای آماری شوارت و دمنینگ که اکنون به عنوان کنترل فرایند آماری (STATISTICAL PROCESS CONTROL=SPC) نامیده می شود، در ترکیب با اطلاعاتی از روند روابط انسانی در ارتباط با کار مایو و همکارانش، نظریه مدیریت کیفیت جامع را

به وجود آورده است (۷).

دمنینگ در سال ۱۹۵۰ همکاری خود را با صنایع ژاپن شروع کرد و نهضت کنترل کیفیت محصولات ژاپنی را به وجود آورد. به ژاپنی ها توصیه کرد که کار خود را با شناسایی اینکه مشتریان آنها چه می خواهند شروع کنند. همچنین آنها را تشویق کرد با نگرش سیستماتیک به حل مسائل بپردازند. نحوه این نگرش به چرخه دمنینگ شهرت دارد (۱۷ و ۱۸). ژاپنی ها تفکرات دمنینگ و جوران را به کنترل کیفیت جامع (TOTAL QUALITY CONTROL=TQC) گسترش داده و از این طریق بسیاری از بازارهای جهانی را در دست گرفته و هم بسیاری از آنها را ایجاد کرده اند. در این زمینه، کارهای ایشیکاوا از اهمیت خاصی برخوردار است، کسی که کنترل کیفیت جامع به شیوه ژاپنی را به عنوان تحولی در اندیشه مدیریت بیان می دارد (۳).

دمنینگ در همایشهایی که در نیمه اول دهه ۱۹۸۰ در آمریکا برگزار کرد، نیاز به تغییر و انتقال جامع نحوه مدیریت غرب را مطرح ساخت و چهارده نکته را به منظور کمک به مدیران برای درک و اجرای انتقال لازم ارائه کرد. این نکته ها به اصول چهارده گانه دمنینگ معروف هستند که هم در سازمانهای کوچک و هم در سازمانهای بزرگ، اعم از خدماتی و تولیدی قابل اجراست (۱۴).

اصول چهارده گانه دمنینگ بر چهار محور استوار است (۴) که آن را در ۱۹۹۳ «سیستم دانش ژرف (PROFOUND KNOWLEDGE) SYSTEM» نامید (۱۱):

- ارج نهادن به دیدگاه کل گرا و توجه به نگرش سیستمی؛
- کمک گرفتن از روشهای تحلیل آماری برای شناخت عوامل به وجود آورنده تغییرات؛
- یاری جستن از نظریه شناخت به منظور پیش بینی رویدادهایی که فرایند عملیات را تحت تاثیر قرار خواهد داد؛
- به کارگرفتن دانش روان شناسی در برانگیختن نیروی انسانی برای مشارکت بیشتر کارکنان از اولین مرحله فعالیتها تا آخرین مرحله که بازده موردنظر حاصل می شود.
- اصول چهارده گانه دمنینگ در سازمانها و فعالیتهای مختلف برای دستیابی به کیفیت مطلوب، مورد توجه قرار گرفته و نتایج آن

چنان رضایت بخش بوده است که نظامهای آموزشی به استفاده از آن راغب شده اند (۴). در این راستا باید اصول چهارده گانه یادشده را که در باره نظام آموزش و پرورش و نظام دانشگاهی مورد بررسی واقع شده است، در چارچوب نظام آموزش کارکنان نیز موردنظر قرار دهیم. از این رو، به منظور فراهم ساختن زمینه ارتقای کیفیت نظام آموزش کارکنان، اصول مدیریت کیفیت جامع را در نظام مربوطه به صورت زیر موردنظر قرار می دهیم:

۱- اهداف نظام آموزش کارکنان را مشخص سازید و کوششهای نظام را از طریق بهبود مستمر فعالیتهای سوی آن اهداف هدایت کنید. در راه نیل به آن اهداف، نظام آموزش کارکنان باید بهبود یابد. انجام این امر می تواند با برنامه ریزی کوتاه مدت و میان مدت در چارچوب برنامه ای بلندمدت برای رسیدن به هدفهای آموزشی میسر شود که این هدفها باید براساس نیازهای در حال تغییر سازمان برای برتری عملکرد تعیین گردد. به منظور برنامه ریزی بلندمدت باید با استفاده از پژوهشهای کاربردی به تشخیص وضع موجود و کاستیها پرداخت. همچنین روند تغییرات متغیرهای اصلی را در رابطه با اجزای نظام آموزش کارکنان آشکار و چگونگی آنها را پیش بینی کرد.

۲- جهت توسعه نظام آموزش کارکنان، روشهای جدید کار را بپذیرید.

به منظور آموزش و توسعه کارکنان در جهت برتری عملکرد سازمان باید در نظام آموزش کارکنان تغییر را به اجرا درآورده و روشهای جدید کار را اعمال کرد. لازمه این امر کاهش مقاومت در مقابل تغییر و مسئولیت پذیری بیشتر مسئولان آموزش در قبال سازمان است.

۳- نظام ارزشیابی آموزشی را متحول سازید. نظام ارزشیابی آموزشی باید چنان متحول شود که آموزش و یادگیری بیشتر را ترغیب سازد. انجام این امر می تواند با اعمال فلسفه پیشگیری از طریق سنجش رفتار ورودی یادگیرندگان و ارزشیابی تشخیصی صورت پذیرد. همچنین ارزشیابی را باید در تمام اجزای نظام (زمینه، درونداد، فرایند، برونداد و پیامد) اعمال کرد.

۴- افزایش کارایی نظام آموزش کارکنان را

افراد خود عمل درست را مشتاقانه انجام دهند.
۹ - موانع ارتباطی بین سطوح و واحدهای مختلف نظام آموزش کارکنان را حذف کنید.

به منظور برآوردن نیازهای آموزشی سازمان بساید میان جامعه زیرپوشش نظام آموزش کارکنان و اعضای نظام موردنظر امکان تماس بیشتری فراهم آورد تا از طریق شناسایی نیازهای آموزشی، انتظارات برآورده نشده و امکانات بالقوه، فرآیند عرضه خدمات آموزشی را در جهت کیفیت بهتر سوق داد. همچنین جهت مشارکت همه اعضا در امر تصمیم گیری برای بهبود فعالیتها، افزایش کار تیمی و برقراری ارتباطات نهادی میان واحدها و سطوح نظام آموزش کارکنان بساید موانع ارتباطی را حذف کرد.

۱۰ - از ذکر شعارهای دور از عمل خودداری کنید و روشهای غیر اثربخش را در نظام آموزش کارکنان به کار نبرید.

در راستای بهبود کیفیت نظام آموزش کارکنان باید از ذکر شعارهایی که خواستار سطح بهره وری بالاتری هستند بدون ارائه روشهای لازم به کارکنان برای تحقق این موارد خودداری گردد، زیرا هیچ کمکی به بهتر انجام دادن کار نخواهد کرد. لذا در درجه اول باید از ذکر شعارهای دور از دسترس خودداری شود و در صورت ارائه هدفهایی که خواستار بهره وری بیشتری هستند، روشهای مناسب برای تحقق آنها نیز ارائه گردد.

۱۱ - اهداف کیفی را جایگزین اهداف کمی کنید.

اتکای صرف به اهداف کمی در نهایت با به کارگیری سطح محدودی از قابلیتها و تواناییهای نظام آموزش کارکنان، نظام را به سطح معینی از بهره وری خواهد رساند. لذا جهت پویایی حرکت، تغییر فرآیندها و دستیابی به بهبود کیفیت خدمات آموزشی بساید اهداف کیفی را جایگزین اهداف کمی کرد و بهسازی مستمر فرآیندها و نتایج را در جهت برآوردن نیازهای آموزشی سازمان محور اصلی فعالیتها قرار داد. زیرا کیفیت رانمی توان تنها از روی تمرکز بر خروجی فرآیندها اندازه گیری کرد.

نکته مهم این است که این اهداف نیابند به طور دلخواه انتخاب شود و براساس آنها برنامه ریزی صورت گیرد، بلکه براساس داده های مناسب باید مشخص گردد که چه

مدیریت کیفیت جامع رویکردی برای برتری عملکرد سازمان از طریق مشارکت کارکنان بهبود مستمر و جلب رضایت مشتری است.

۷ - نقش یاری دهنده نظام آموزش کارکنان را برعهده داشته باشید نه ناظر و بازدارنده.

از آنجا که رهبری مشوق بهبود در فرآیندهای تولید کالاها و خدمات بهتر است، مسئولان سازمان از جمله مسئولان آموزش باید با مشخص کردن فرآیندها، ایجاد انگیزه در اعضای نظام آموزش کارکنان، آگاهی دادن به آنها نسبت به تغییرات، ارزشیابی آنها براساس ارزشهای مثبت و احترام گذاشتن به قابلیتهای آنها، زمینه فعالیت بیشتر طبق وظایف را فراهم کنند. در این رابطه، ایجاد جو سازنده تشکیلاتی و برقراری ارتباط میان مدیران و اعضای نظام آموزش کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است.

۸ - ترس از ارتکاب اشتباه را در محیط کار از بین ببرید.

به منظور برقراری ثبات و تداوم عملکرد نظام آموزش کارکنان، ایجاد روحیه همکاری و احساس تعلق خاطر گروهی (با مقصود مشترک برای پیشبرد هدفهای نظام)، باید احساس رعب و تفتیش اعضای نظام آموزش کارکنان را از میان برد. در این رابطه، جو سازمانی بساید چنان باشد که با فراهم آوردن زمینه اظهار نظر، عدم سوء تعبیر نظرهای بیان شده و از بین بردن احساس تردید نسبت به عواقب بیان نظرها،

به طور مستمر مورد نظر قرار دهید.
بهبود کیفیت نظام آموزش کارکنان مستلزم منظورداشتن دیدگاه سیستمی نسبت به فعالیتهای آموزشی و تحلیل کارایی آن است. برای این امر باید رویدادهایی که موجب کاهش کارایی درونی و بیرونی می شوند را شناسایی کرد تا تحت کنترل درآیند. لازم به ذکر است که «کارایی درونی در رابطه با پروندههای نظام آموزش کارکنان نسبت به هزینه های به عمل آمده و کارایی بیرونی در رابطه با پیامدهای نظام آموزش کارکنان نسبت به درونداهای آن در نظر گرفته می شود» (۵).

همچنین از آنجا که قسمتی از خدمات آموزشی موردنظر سازمان از طریق موسسات آموزشی پیمانکار تامین می گردد، توجه به کیفیت این خدمات از اهمیت خاصی برخوردار است، لذا در این زمینه، قیمت خدمات آموزشی موردنظر نمی تواند تعیین کننده باشد.
۵ - به طور مداوم فرآیندهای نظام آموزش کارکنان را بهبود بخشید.

نظام آموزش کارکنان از فرآیندهای گوناگونی تشکیل شده است. مهمترین این فرآیندها عبارتند از: (الف) فرآیند یاددهی - یادگیری، (ب) فرآیند پژوهشهای کاربردی، و (ج) فرآیندهای ساختاری - مدیریتی. در هر یک از این فرآیندها باید نیازهای واحدها و افراد ذریبط را از طریق مسئله یابی شناسایی کرد، تا به وسیله حل مسئله به رفع نیازها پرداخت. پس از مسئله یابی در فرآیندهای موردنظر باید بهبود فرایندها را به طور مستمر عملی ساخت.

۶ - به منظور اثربخش ساختن فرآیند آموزش، به ارتقای دانش و توانایی مدرسان و کارشناسان آموزش بپردازید.

از آنجا که آموزش نقش بسزایی در بهبود کیفیت کالاها و خدمات ایفا می کند، باید به منظور ارتقای دانش و توانایی مدرسان و کارشناسان آموزش به برگزاری سمینارها، کارگاههای آموزشی و سخنرانیهای علمی پرداخت. لذا از طریق آموزش ضمن خدمت می توان اعضای نظام آموزش کارکنان را در انجام وظایف شان تواناتر و مسئولیت پذیرتر کرد. در انجام این امر باید باتوجه به تفاوتهای فردی در یادگیری از طرق گوناگون شنیداری، دیداری و نوشتاری به آموزش افراد موردنظر

چیزی قابل دسترسی است و باید به عنوان هدف انتخاب شود و سرانجام چه بهبودهایی باید روی آن صورت گیرد. در این زمینه توجه به استقلال رای مدرسان و کارشناسان آموزش نقش موثری می تواند ایفا کند.

۱۲- موانع بر سر راه فعالیت بیشتر افراد در زمینه آموزش و یادگیری را از بین ببرید.

به منظور فراهم آوردن زمینه فعالیت بیشتر اعضای نظام آموزش کارکنان باید موانعی که افراد را از حق شان نسبت به غرور در کار محروم می سازد، برطرف کرد. این کار نیازمند منسوخ ساختن سیستم های ارزیابی و درجه بندی شایستگی کارکنان است. از آنجا که سیستم های ارزیابی، کارکنان را در رقابت با یکدیگر قرار می دهد و در جهت عکس کار تیمی و گروهی قدم برمی دارد باید حذف شوند. همچنین بر حسب زدن به یادگیرندگان بر اساس نظام نمره گذاری پیشرفت تحصیلی ممکن است یادگیرندگان را از فعالیت بیشتر در یادگیری بازدارد.

۱۳- برنامه آموزش مداوم را برای تمام اعضای نظام آموزش کارکنان فراهم سازید تا همه آنان در انجام وظایف شان توانا تر شوند.

از آنجا که آموزش به انجام کار بیشتر و با کیفیت بهتر منجر می شود، باید از طریق دوره های آموزشی در رشته های تخصصی به ارتقای دانش و تواناییهای تمام اعضای نظام آموزش کارکنان پرداخت. در انجام این مهم نباید وضع موجود توان علمی و آموزشی مدرسان و کارشناسان آموزشی را ارزشیابی و آن را با وضع مطلوب مقایسه کرد. پس از آن باید به هدف گذاری پرداخت و طرحهای آموزشی که می تواند به هدفها تحقق بخشد را مشخص ساخت. سرانجام تدوین و اجرای برنامه آموزش مداوم اعضای نظام آموزش کارکنان را به صورت امری نهادی شده در آورد.

۱۴- برای بهبود مستمر نظام آموزش کارکنان (جهت تحقق هدفهای آن)، ساختار مدیریت آن را آشکار کنید.

در راستای بهبود مستمر کیفیت نظام آموزش کارکنان، نقش مدیریت آن است که دیدگاه و رسالت نظام را برای تمام اعضای نظام آشکار کند با آنان به بحث و تبادل نظر بپردازد تا در انجام وظایف شان ترغیب گردند. از

این رو، مدیریت ضمن اعلام حمایت از تغییر در جهت ایجاد فرهنگ کیفیت، تمامی اعضا را از فلسفه جدید مدیریت آگاه کرده و زمینه مشارکت عمومی را برای بهبود مستمر کیفیت و شکوفاشدن استعدادها و خلاقیت فراهم می آورد به طریقی که هر فردی از نظام باکمال رضایت در فرایند ارتقای کیفیت مشارکت کند.

نتیجه گیری

مدیریت کیفیت جامع هر چند بر پایه کارهای برخی از پیشگامان جنبش بهبود کیفیت مانند دمینگ، جوران، کرازبسی و دیگران در ژاپن، آمریکا و اروپا پدیدار شد، اما مدل جامع آن به تدریج و با بهره گیری از نوآوریهای مدیریت در زمینه های مختلف شکل گرفته است. در واقع مدیریت کیفیت جامع را می توان رویکردی برای برتری عملکرد سازمان از طریق مشارکت کارکنان، بهبود مستمر، و جلب رضایت مشتری دانست. امروزه این رویکرد هم در سازمانهای بزرگ و هم در سازمانهای کوچک اعم از تولیدی و خدماتی کاربرد دارد.

مدلهای ارائه شده برای مدیریت کیفیت جامع عمدتاً بر سطح کلی سازمان تاکید دارند و در این مدلها نظام آموزش کارکنان به طور کلی در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. اما به طور خاص، مدلی برای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در حوزه نظام آموزش کارکنان ارایه نشده است. از آنجا که نظام آموزش کارکنان دارای شرایط خاص خود است باید برای ارتقای کیفیت این نظام، مدلی ارائه گردد. در این راستا می توان اصول دمینگ را در طراحی مدل مدیریت کیفیت جامع برای حوزه نظام آموزش کارکنان مدنظر قرار داد.

منابع

- ۱- آراسته، حمیدرضا (۱۳۷۸). ارتقای کیفیت دانشگاههای کشور: رویکردی براساس اصول دمینگ. مجموعه مقالات دومین سمینار بین المللی مدیریت کیفیت.
- ۲- آرمسترانگ، مایکل. راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی (۱۳۸۰). تهران: نشر فرا.
- ۳- ایشیکاوا، کورو. کنترل کیفیت فراگیر (شیوه ژاپنی). ترجمه احمد جواهریان (۱۳۷۶). تهران: کتاب ماد.
- ۴- بازرگان، عباس (۱۳۷۳). آموزش با کیفیت جامع: رهیافتی برای ایجاد تحول در نظامهای

دانشگاهی و پیش دانشگاهی. پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت، ۳: ۵۵-۶۸.

۵- بازرگان، عباس (۱۳۸۰). ارزشیابی آموزشی. تهران: سمت.

۶- رازانی، عبدالحمید (۱۳۷۳). مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع. تهران: موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی.

۷- سالیس، ادوارد. مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. ترجمه سیدعلی حدیقی (۱۳۸۰). تهران: نشر هوای تازه.

۸- علاقه بند، علی (۱۳۷۴). مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در آموزش و پرورش. مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۳: ۴-۱۲.

۹- مطهری نژاد، حسین (۱۳۸۱). ارزیابی نظام آموزش کارکنان شرکت ایران خودرو براساس اصول آموزش با کیفیت جامع. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۱۰- هورتز، جری. کیفیت گرایی: راهبردی در مدیریت آموزش و پرورش. ترجمه همایون جمیاری (۱۳۷۲). مدیریت در آموزش و پرورش، ۸: ۴۰-۴۵.

۱۱- هو، ساموئل کی. مدیریت کیفیت جامع (TQM): نگرش سیستمی. ترجمه حسین زاده (۱۳۷۹). تهران: نشر سایکو.

12 - CHAPMAN, R & WILSON, J.P. (1999). TOTAL QUALITY TRAINING AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. IN WILSON, J. (EDS). HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. KOGAN PAGE, 393-415.

13 - DALE, B & BUNNEY, H. (1999). TOTAL QUALITY MANAGEMENT BLUEPRINT. BLACKWELL PUBLISHERS LTD.

14 - DEMING, W.E. (1986). OUT OF THE CRISIS. (2TH ED) CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.

15 - GEORGE, S & WEIMERSKIRCH, A. (1998). TOTAL QUALITY MANAGEMENT. (2ND ED). JOHN WILEY & SONS, INC.

16 - IVANCEVICH, J.M. (2001). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. MCGRAW - HILL COMPANIES, INC.

17 - LATZKO, W.J & SAUNDERS, D.M. (1995). FOUR DAYS WITH DR. DEMING. ADDISON-WESLEY PUBLISHING COMPANY.

18 - MOREHOUSE, D.L. (1999). ESSENTIALS OF TQM. GOWER.

19 - NOE, R.A. (1999). EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT. MCGRAW-HILL COMPANIES, INC.

20 - STAMPEN, J.O. (1987). IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION: W. EDWARDS DEMING AND EFFECTIVE SCHOOLS. CONTEMPORARY EDUCATION REVIEW. 3: 423-433.

21 - TAM, C.M & HUI, M.Y. (1996). TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN A PUBLIC TRANSPORT ORGANIZATION. INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT. 15.

حسین مطهری نژاد: کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی