

جایگاه و نقش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان: ابعاد، راهبردها و پیامدها

محمدرضا محمدی میرعزیزی *

نقی کمالی **

رسول داودی ***

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین ابعاد، راهبردهای تحقق و پیامدهای ناشی از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان سراسر کشور در سال ۹۹-۱۳۹۸ انجام شده است. روش پژوهش کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه داده بنیاد بوده است. در این پژوهش جامعه آماری شامل صاحب نظران و اساتید حوزه مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان کشور بودند که از طریق روش نمونه گیری هدفمند تعداد ۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته گردآوری شد. اعتبار و روایی داده‌ها از با بهره گیری از روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان به دست آمد. روایی صوری و محتوایی با کسب نظر از خبرگان تأیید شد. به جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر شامل رضایت مشتریان و پاسخگویی به آنها، سازمان یادگیرنده، و آینده نگری است. همچنین تمرکززدایی آموزش، فرهنگ تفکر سیستمی، برنامه ریزی آموزشی و برنامه ریزی درسی اثربخش به عنوان مهمترین راهبردها و نیز رشد حرفه‌ای فرهنگیان، رویکردهای نوین در مدیریت و ماموریت گراتر شدن، ارتقای اثربخشی آموزش و یادگیری، و انعطاف پذیر شدن دانشگاه فرهنگیان به عنوان پیامدهای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان می‌باشند. نتایج به دست آمده از ۱۲ بعد اصلی و ۳۶۵ مؤلفه‌ی فرعی پژوهش نشان داد که، رضایت مشتریان، تمرکززدایی و ارتقای اثربخشی فرایند داده‌ی-یادگیری دارای بالاترین شرایط اهمیت بوده است.

واژه‌های کلیدی: پیامدها، دانشگاه فرهنگیان، راهبردها، مدیریت کیفیت فراگیر

* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.
** استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. (نویسنده مسئول)
mohammadia5555@gmail.com
*** استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۷/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۱۱

مقدمه

امروز مقوله کیفیت، رکن اساسی مباحث مدیریتی را تشکیل می‌دهد. سازمان‌های عصر حاضر بدون وجود مدیریت کیفیت فراگیر معنی ندارند؛ زیرا زندگی سازمان‌ها در جوامع امروزین، امری پیچیده، چالش برانگیز و مخاطر آمیز است که باید با دقت و ظرافت خاص برنامه ریزی و اداره شوند، سازمان‌ها با اعمال درست (مدیریت کیفیت فراگیر) برای ادامه بقای خود باید به کیفیت محصولات و خدمات خود توجه کنند تا بتوانند مطالبات و نیازهای مشتریان و ارباب رجوع را بر آورد سازند و رضایت آنها را جلب کنند (فروتنی و بحرانی، ۱۳۹۲). از جمله مراکزی که در آنها بحث مدیریت کیفیت فراگیر از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار است دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است.

مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی عبارت است از فرایند مستمر ایجاد بهبود و تحول در مدیریت آموزشی و نیروی انسانی، ساختار سازمان، برنامه ریزی آموزشی و درسی، روش‌ها و فنون تدریس، تجهیزات، منابع و فضای آموزشی، شیوه‌های برگزاری امتحانات، تشخیص نیازهای جامعه و آموزش عالی در جهت انطباق با خواسته‌ها و نیازهای دانش و یا، اولیاء و جامعه و تحقق کیفی اهداف آموزشی با مشارکت تمام اعضای آموزشی (سعیدی پور، ۱۳۸۴).

از طرفی، مدیریت کیفیت فراگیر روشی برای اداره یک سازمان است که اساس آن بر کیفیت و مشارکت همه اعضای سازمان استوار است و هدف آن نیل به موفقیت دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه افراد ذینفع است. نظام‌های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی در جامعه نقش اصلی را بر عهده دارد. امروز، این نظامها سهم قابل توجهی از بودجه هر کشور را به خود اختصاص داده و با توجه به اهمیت و نقش آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه ضروری است در جهت بهبود کیفیت نظامهای آموزشی اقدامات اساسی صورت بگیرد و از هدر رفتن سرمایه‌های انسانی و مادی جلوگیری شود. مدیریت در این نظامها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اگر قرار است تحولی در آموزش صورت گیرد بایستی از مدیریت آن شروع شود. در این بین، دانشگاه فرهنگیان به عنوان نهاد اصلی تربیت معلم و رکن تحول و تعالی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران نیازمند توجه بیشتر در همه ابعاد است یکی از ابعادی که بایستی مورد توجه جدی قرار گیرد، مدیریت کیفیت فراگیر است. چرا که دانشگاه فرهنگیان در

گستره ملی، با هویت مأموریت گرای حرفه‌ای؛ برای تأمین، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی و منطبق بر سند تحول بنیادین و پاسخگوی تقاضاهای اجتماعی در حوزه‌های مرتبط، در جهت دست یابی به اهداف مورد نظر، گام بر می‌دارد. در سال‌های اخیر و در سایه‌ی اسناد بالادستی، از جمله سند چشم‌انداز و نقشه‌ی جامع علمی، برنامه‌های پنج‌ساله‌ی توسعه و به ویژه برنامه‌ی چهارم، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، سند اسلامی شدن دانشگاه و اسناد مشابه، اقداماتی در مقوله‌ی سیاست‌ها و ساختارهای مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی رخ داده است. فعالیت‌های صورت گرفته در برابر عظمت میلیونی آموزش عالی ایران و در مقایسه با تجربیات جهانی و حتی در مقایسه با سایر حوزه‌های سیاست‌گذاری و ساختار آموزش عالی، هنوز کافی نیست. هر چند متأسفانه در مقایسه با سایر زیرنظام‌های آموزش عالی، امر مدیریت کیفیت فراگیر در مقوله تربیت معلم در سنوات گذشته به هر دلیلی کمتر مورد توجه بوده است.

دانشگاه فرهنگیان نیازمند تغییر و تحولات است، هم‌اکنون دانشگاه فرهنگیان نزدیک به یکصد هزار دانشجو دارد و در سطح گسترده‌ای به خدمات آموزشی اشتغال دارد؛ از این رو، ضرورت دارد که میزان تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در این نهاد عظیم آموزشی، مورد بررسی و مطالعه علمی قرار گیرد و نقاط قوت و ضعف آن مشخص شود، و در راستای بهینه‌سازی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در آن چاره‌جویی لازم به عمل آید. نظر به اهمیت موضوع، در این پژوهش، با استفاده از روش اجرای جان اکلند^۱ مؤلفه‌های مورد نظر در تحقیق، مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌گیرند. متغیرهای مورد نظر جان اکلند در این مورد عبارتند از: مشتری‌مداری، تعهد و مسؤلیت‌پذیری، مدیریت مشارکتی، آموزش کارگشا، توجه به روند پیشرفت‌های جاری (برنامه‌های نظارت و ارزیابی نظام مند) و تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی است؛ در واقع مسأله اصلی این پژوهش، مطالعه علمی و سنجش، میزان تحقق مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان و شناسایی نقاط قوت و ضعف و زمینه‌های قابل بهبود و ارائه الگویی کاربردی، در راستای بهینه‌سازی و افزایش، مدیریت کیفیت جامع در جامعه آماری مورد نظر است.

مدیریت کیفیت فراگیر تغییر دائمی، در روشی است که دانشگاهها و مراکز آموزشی می‌توانند برای خود انتخاب کرده و به وسیله آن اداره شوند. فرایند حرکت به سوی کیفیت فراگیر در دانشگاهها و مراکز و مؤسسات آموزشی، فرایندی آهسته و پیوسته است (ساراتی^۱، ۲۰۱۲). تحول مدیریت کیفیت فراگیر زمان می‌برد. این تحول با صبر، بخشش، همیاری و کمک حاصل می‌شود. دانشگاهها و مؤسسات آموزشی از جمله دانشگاه فرهنگیان زمانی می‌توانند در انجام مدیریت کیفیت فراگیر موفق شوند که مدیران در اجرای آن مشارکت داشته باشند یعنی مدیران نسبت به^۲ TQM آگاهی، باور، اعتماد عمیق و مهارت داشته باشند. البته در این میان حمایت مدیران عالی و ارشد و میانی در دانشگاهها و مراکز آموزشی بسیار مؤثر است. عدم حمایت مدیران میانی و عالی به معنی عدم موفقیت TQM نیست بلکه روند موفقیت را کند می‌سازد (فرنیا و محمد پور آرمینان، ۱۳۸۹).

مدیریت کیفیت فراگیر (جامع)، یک فلسفه مدیریتی است که کلیه فعالیت‌های مربوط به نیازها و الزامات مشتری، اجتماع و اهداف سازمان، کارایی بیشتر و هزینه کمتر، سودمندی با حداکثر نمودن پتانسیل کارکنان را در بهبود مستمر در بر می‌گیرد (یارمحمدی، ۲۵:۱۳۸۵) "مفهوم اصلی مدیریت کیفیت جامع را می‌توان در دو بعد گنجانده: بعد سخت (مانند شیوهای آماری، ابزارهای سیستمی و تحول عملکردی)؛ بعد نرم (نظیر آموزش و بهبود وضعیت کارکشا، کار تیمی) که تاکنون عمده تحقیقات به جنبه نرم پرداخته‌اند (اووی و همکاران^۳، ۲۰۱۰).

در چارچوب تفکر سیستمی سازمانها باید ظرفیت پذیرش تغییر را در خود افزایش دهند و سازمانهای موفق امروزه آنهایی هستند که به استقبال تغییر می‌روند و باید در واکنش به محیط منعطف‌تر، در تبدیل ایده به عمل سریعتر و در اعمال تغییرات اساسی توانا تر باشند (چن، ۲۰۱۱). سازمان‌هایی که هنوز، در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند در واقع با قاعده بازی در این عصر آشنا نمی‌باشند (ایرانزاده، ۱۳۸۰). رشد تفکر مدیریتی بر اساس مدیریت کیفیت جامع در کشورها با طرح مسائل بنیادی در سیستم مدیریتی، تغییرات شگرفی در نحوه اداره سازمانها و جوامع ایجاد کرده است و امروزه سازمانهای زیادی در سرتاسر دنیا به دنبال آموختن و پیاده کردن آن در سیستمهای خود، برای کسب

1. Sarathy
2. Total quality management

3. Ooi, et al.

موفقیت بیشتری هستند. مدیریت کیفیت جامع از نظر فلسفی بر محوریت فرآیندها، تمرکز بر مشتری و ارتقاء مستمر فرایندها پایه گذاری شده است که اگر دانشگاه فرهنگیان سه موضوع فوق را درک کرده و در عمل بکارگیرند موفقیت آنها در قالب‌های پیچیده بازار و محیط متلاطم و تغییرپذیر، تضمین خواهد شد (نیک نیاز و همکاران، ۱۳۸۰). موارد ذکر شده بیان کننده اهمیت و ضرورت مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان است. که باید بدان پرداخته شود.

در این بخش به چند مورد از پژوهش‌های انجام گرفته داخلی و خارجی که با مدیریت کیفیت فراگیر در پژوهش حاضر مرتبط هستند، اشاره می‌شود:

احمدی و همکاران (۱۳۸۲) در تحقیقی تحت عنوان "بررسی راههای بهبود کیفیت مدیریت دبیرستانهای اصفهان" چنین نتیجه می‌گیرد که تأثیر عوامل پنجگانه (توجه به آموزش ضمن خدمت، تقویت و رهبری مشارکتی، از میان برداشتن موانع ارتباطی، توجه به رضایت شغلی مدیران و نظارت و ارزشیابی عملی و مستمر از عملکرد مدیران) بیش از سطح متوسط در بهبود کیفیت مدیریت دبیرستانها مؤثر است. اما میزان تأثیر هر یک از نظر پاسخ دهندگان یکسان نیست.

حسین زاده (۱۳۸۶) در پژوهش خود مشخص کرده که وضعیت مدیریت کیفیت فراگیر موجود در دبیرستانها در سطح متوسطی قرار دارد. و از طرفی نیاز به مؤلفه‌های وضعیت مدیریت کیفیت فراگیر در سطح بالایی (۸۰٪) احساس کرده است. بر این مبنا یک چارچوب ادراکی را ترسیم کرده است که دارای ۵ مؤلفه (مشارکت و همکاری، آموزش، بهبود مستمر، مشتری گرایی و تعهد) است.

در پژوهش دلگشایی با عنوان "ارزیابی نیازهای اساسی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در مجتمع آموزشی - درمانی حضرت رسول اکرم (ص)، دانشگاه علوم پزشکی ایران" نیز تعهد رهبری از درصد بالایی برخوردار بوده است. علاوه بر این ساختار مناسب سازمانی برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر ۵۹ مشارکت کارکنان، ۵۶٪ و میزان توجه به مشتری ۶۳٪، را به خود اختصاص داده است که وی به این نتیجه رسیده است فرهنگ سازی، کار تیمی، مشارکت کارکنان، توسعه منابع انسانی و ساختار سازمانی به عنوان نیاز اساسی برای اجرای TQM نیازمند تقویت است.

فروتنی و عطایا (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان "سنجش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه پیام نور (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی)" انجام دادند: یافته‌ها نشان

می‌دهد که بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مدیریت کیفیت فراگیر در جامعه آماری تحقیق، تفاوت معنا داری وجود دارد؛ البته وضع موجود آن تا حدودی با سنج‌های مدیریت کیفیت فراگیر بویژه در سه مؤلفه "مشتري مداری"، "مسئولیت پذیری" و "نظارت و ارزیابی نظام مند" تطابق داشت؛ ولی چون معیار محقق، امتیاز بالای میانگین بود، فرضیه‌های مرتبط با این سه مؤلفه نیز تأیید نشدند.

نادری و همکاران (۱۳۸۴) در تحقیقی به بررسی میزان کاربست برخی از شاخص‌های TQM از نظر اعضای هیأت علمی و دانشجویان دانشگاه اصفهان پرداختند، نتایج نشان داد میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در بهبود فرآیند آموزش و میزان مشارکت آنان در همایش‌های علمی و پژوهشی بیشتر از سطح متوسط بود در حالی که میزان تأمین رضایت اعضا در راستای بهبود فرآیند آموزش، ارائه خدمات علمی و پژوهشی و همچنین میزان استقبال دانشگاه از مشارکت اعضا در بهبود فرآیند آموزش و پژوهش و میزان توسعه همکاری اعضا با سایر سازمانها توسط مدیریت دانشگاه کمتر از حد متوسط نشان داده شد. این نظرات در بین اعضا به تفکیک جنسیت یکسان اما با توجه به محل اخذ مدرک تحصیلی اعضا، نوع دانشکده و سابقه خدمت متفاوت بود. میزان مشارکت دانشجویان در امور آموزشی و میزان تأمین رضایت آنها در جهت ارائه خدمات کتابخانه‌ای، رفاهی و آموزشی در سطح دانشگاه اصفهان کمتر از حد متوسط بود.

کمپتلی و همکاران^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "توسعه یک رویکرد ساده بر اساس مدل EFQM^۲ و شش سیگما برای اجرای اصول TQM در یک مدرک دانشگاهی" بیان می‌کنند که اصول مدیریت کیفیت جامع چندین سال است که به طور موفقیت آمیزی در شرکت‌های خصوصی به کار برده شده‌اند. چالش کنونی کاربرد این رویه به طور مؤثر و نیز کاربرد آندر ادارات عمومی برای بهبود بازده فرایند آنها است. پیچیدگی فرایندهای ادارات عمومی، کمبود تجربه در زمینه توسعه فرایند و منابع انسانی تخصیص یافته به این وظیفه عامل مشکلی است که این ادارات در اجرا، تجزیه و تحلیل و بهبود فرایند با آن مواجه هستند. این نوشته یک مدل ساده شده را برای حل مشکل به وجود آمده، جهت عملی کردن اصول مدیریت کیفیت جامع در واقعیت برای یک اداره عمومی پیشنهاد می‌کند. این مدل بر اساس بنیاد اروپایی برای مدل خود ارزیاب مدیریت کیفیت و شش

1. Campatelli & et al.

2. European foundation for quality management

سیگما است و به طور ویژه برای فرایندهای ادارات عمومی طراحی شده است. ایده کلی تعریف یک رویه ساده ولی مهم برای ارزیابی و بهبود وضعیت سلامتی یک فرایند ساده بدون در نظر گرفتن کل سازمان که به فعال سازی پروژه‌های مؤثر توسعه که احتیاج کمتری به آموزش و منابع پیش گیرانه خواهد داشت کمک می‌کند، است.

نجاتی^۱ (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان "بهبود کیفیت در دانشگاه آموزش پزشکی" بیان داشته‌اند تاکنون در آموزش عالی کیفیت، بر اساس میزان تطابق با استانداردها و اهداف از پیش تعیین شده استوار بوده است و می‌تواند به عنوان ویژگی‌ای که با برخی از استانداردها و الزامات از پیش تعریف شده سازگار است، پذیرفته شود.

کویلاکونتلا و همکاران^۲ (۲۰۱۲) در مقاله‌ای به بررسی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر مدیریت کیفیت فراگیر با استفاد از فرآیند تحلیل سلسه مراتبی پرداختند؛ ۱۲ عامل شناسایی شدند. نکته جالب توجه این بود که در هر دور آزمون و اجرای تحلیل سلسه مراتبی، نتایج متفاوتی به دست آمد؛ مثلاً در دور اول، حمایت و مشغولیت مدیران عالی در فرایند مدیریت کیفیت، عامل اصلی و با اهمیت‌ترین بود و در دور بعدی کارکنان آموزش دیده، جای آن را گرفت.

کامار (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "مدیریت کیفیت جامع در مراکز دانشگاهی هند: ارتباط، تجزیه و تحلیل و دستورالعمل"، بر موارد زیر تأکید می‌کند.

- تغییر بازرسی عمومی به ارزیابی فردی (توسط آزمونهای استاندارد شده)
- ارتقاء ارتباطات
- پاداش خدمت
- توانمندسازی در ارتقاء مهارت کارکنان

در نهایت کامار در تحقیق خویش به این نتیجه رسیده است که هدف اولیه مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های مختلف توجه به مشتری است.

تریباس^۳ (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان "مدیریت کیفیت جامع در آموزش" این باور را مطرح ساخته است که اصولی از تجارب صنعتی به آموزش منتقل شده‌اند که عبارتند از:

- فرآیند
- عدم وابستگی به بازرسی عمومی

در پایان به رغم تلاشهای زیادی که در بخش صنعت، آموزش با هدف افزایش کیفیت زندگی انجام می‌گیرد، هنوز سازمانها و مراکز آموزشی ما از بسیاری جهات از جمله آموزش، از پایین بودن کیفیت رنج می‌برند (کمار^۱، ۲۰۱۴). مدیریت فراگیر سازمانهای آموزشی را در مواردی نظیر، فرایند ارزشیابی، شوق انگیزکردن محیطهای آموزشی، بهبود برنامه‌های درسی و آموزشی، سرعت ارائه خدمات آموزشی بهتر و کاهش هزینه، بهبود می‌بخشد. از آنجایی که دانشگاه فرهنگیان یک دانشگاه استراتژیک است و از طرفی پژوهشی در خصوص مدیریت کیفیت در دانشگاه فوق صورت پذیرفته است لذا پژوهش فوق با هدف بررسی ابعاد، راهبردها و پیامدها مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان انجام شد.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نوع کیفی است و جامعه آماری آن شامل صاحب نظران و اساتید حوزه مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان کشور در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ است. جهت انتخاب نمونه از صاحب نظران و از روش نمونه‌گیری هدفمند (موارد استثنایی یا کرانه‌ای^۲) استفاده شد (گال^۳ و همکاران، ۱۳۸۲). در این راستا، به‌طور هدفمند با مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر در زمینه شاخص‌ها و ویژگی‌های مدیریت کیفیت فراگیر، اشباع نظری در داده‌ها حاصل گردید... براین اساس از مجموع ۱۴ نفر نمونه که ۹ نفر مرد و ۵ نفر زن با سابقه کار ۲۵ سال به بالا و در محدوده ۴۵ تا ۵۵ سال، همگی دارای دکترای تخصصی در حوزه علوم تربیتی با گرایش مدیریت آموزشی بودند که اطلاعاتی ارزشمند در زمینه موضوع پژوهش داشته و اغلب دارای پست‌های مدیریتی، سیاست‌گذاری، و تألیفات قابل توجه در حوزه مذکور بوده‌اند، بدست آمد. برخی از ویژگی‌های جمعیت شناختی آنها در جدول ذیل آمده است:

1. Kumar Jan
2. extreme or deviant case sampling

3. Gull

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

جمع کل	زن				مرد				جنس سن
	سابقه کار/سال				سابقه کار/سال				
	تا ۳۵ به بالا	۳۰ تا ۳۵	۲۵ تا ۳۰	تعداد	تا ۳۵ به بالا	۳۰ تا ۳۵	۲۵ تا ۳۰	تعداد	
۴	۰	۱	۱	۲	۰	۱	۱	۲	۴۰ تا ۴۵
۶	۰	۱	۲	۲	۰	۲	۲	۴	۴۵ تا ۵۰
۴	۰	۰	۰	۱	۲	۱	۰	۳	۵۰ تا ۵۵
۱۴	۰	۲	۳	۵	۲	۴	۳	۹	جمع

ابزار پژوهش، مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته بود که شامل ۳ سؤال، برگرفته از بیان مساله و مبانی نظری پژوهش در زمینه‌ی ابعاد، راهبردها و پیامدها در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر بود. برای اطمینان از روایی ابزارها از روش روایی محتوایی^۱ استفاده شده که از طریق مصاحبه با شش نفر از متخصصان و دست‌اندرکاران حوزه مدیریت کیفیت فراگیر مورد بررسی قرار گرفت، پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق اجرای مقدماتی در بین ۶ نفر از متخصصان و با استفاده از فرمول آلفای کرنباخ محاسبه گردید که مقدار آن ۰/۹۶ به دست آمد. روش تجزیه و تحلیل بدین صورت بود که پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه، متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد کند و کاو قرار گرفت و جملات معنی‌دار در تک تک مصاحبه‌ها مشخص گردید و گزاره‌ها از طریق کدگذاری انتخابی (کد) استخراج شدند.

یافته‌ها

سؤال اول: ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان چیست؟
 به منظور شناسایی، واکاوی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان، پس از پیاده‌سازی متن ۱۴ مصاحبه، متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد کند و کاو قرار گرفت و جملات معنی‌دار در تک تک مصاحبه‌ها مشخص گردید و ۱۱۱ گزاره (کد) استخراج شد. (جدول ۲).

جدول ۲. مهم‌ترین مقوله‌های اظهار شده در زمینه تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در

دانشگاه فرهنگیان توسط مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی پاسخ‌دهندگان	درصد فراوانی پاسخ‌دهندگان
۱	رضایت مشتریان و پاسخگویی به آنها	۱۲	۸۶
۲	سازمان یادگیرنده	۱۰	۷۱
۳	معطوف به آینده و آینده‌نگری	۸	۵۷

(۱) رضایت مشتریان و پاسخگویی به آنها

تعداد ۱۲ نفر (۸۶ درصد) از مصاحبه‌شوندگان، رضایت مشتریان و پاسخگویی به آنها را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر دانسته‌اند. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان شماره ۵ و ۱۰ اعتقاد داشتند که با توجه به اینکه مهمترین شاخصه مدیریت کیفیت فراگیر در هر سازمانی، کسب رضایت مشتری است، سازمان دانشگاه فرهنگیان نیز از این قاعده مستثنی نبوده و حصول رضایت مخاطبان که در اینجا مخاطب اصلی، سازمان آموزش و پرورش است، از اهمیت اساسی برخوردار است.

(۲) سازمان یادگیرنده

تعداد ۱۰ نفر (۸۶ درصد) از مصاحبه‌شوندگان، سازمان یادگیرنده را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان دانسته‌اند. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۲، به هوشمند شدن دانشگاه‌ها اشاره می‌نماید.

(۳) معطوف به آینده و آینده‌نگری

تعداد ۸ نفر (۵۷ درصد) از مصاحبه‌شوندگان، آینده‌نگری را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان دانسته‌اند. به زعم مصاحبه‌شونده شماره ۵، با استفاده از آینده‌نگری، سازمان سناریوهای احتمالی و ممکن در جهت تحقق اهداف سازمان را در نظر می‌گیرد و با توجه به امکانات اجرایی و مدیریتی، سناریوی مطلوب را در جهت ارتقای کیفیت سازمان برمی‌گزیند.

سؤال دوم: راهبردهای الگوی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان چیست؟
به منظور شناسایی، واکاوی و تبیین راهبردهای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان، پس از پیاده‌سازی متن ۱۴ مصاحبه، متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد کند و

کاو قرار گرفت و جملات معنی دار در تک تک مصاحبه‌ها مشخص گردید و ۱۳۰ گزاره (کد) استخراج شد. (جدول ۳).

جدول ۳. مهم‌ترین مقوله‌های اظهار شده در زمینه راهبردهای تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در

دانشگاه فرهنگیان توسط مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی پاسخ‌دهندگان	درصد فراوانی
۱	تمرکززدایی آموزش	۱۴	۱۰۰
۲	فرهنگ تفکر سیستمی در دانشگاه فرهنگیان	۱۲	۸۶
۳	برنامه ریزی آموزشی اثربخش	۱۰	۷۱
۴	برنامه ریزی درسی اثربخش	۱۰	۷۱

(۱) تمرکززدایی آموزش

همه مصاحبه‌شوندگان، تمرکززدایی آموزش را به عنوان مه‌ترین مؤلفه در راهبردهای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان دانسته‌اند. به زعم مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، در مدیریت دانشگاه فرهنگیان می‌بایست از همه ذی نفعان درونی و بیرونی مدد گرفت و نظرات همه افراد را از پایین به بالا در فرایند تصمیم‌گیری داخل نمود. در این راستا مصاحبه‌شونده شماره ۶ بیان نمود:

«تمرکززدایی به عنوان مهمترین راهبرد در تحقق رسالت‌های دانشگاه فرهنگیان محسوب می‌شود. تمرکززدایی سبب می‌گردد که رهبری به جای مدیریت در سیستم حکم فرما گردد و پیوند هرچه نزدیک‌تری بین دانشگاه فرهنگیان و سازمان آموزش و پرورش به دلیل تبادل اطلاعاتی و بهره‌گیری از نظرات متولیان آموزش و پرورش در تصمیم‌گیری‌ها برقرار شود».

(۲) فرهنگ تفکر سیستمی در دانشگاه فرهنگیان

تعداد ۱۲ نفر (۸۶ درصد) از مصاحبه‌شوندگان، تفکر سیستمی در دانشگاه فرهنگیان را به عنوان مه‌ترین مؤلفه در راهبردهای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان دانسته‌اند. به زعم مصاحبه‌شوندگان شماره ۴ و ۱۳، تفکر سیستمی سبب می‌گردد که کل سازمان به همراه اجزای آن با هم در نظر گرفته شده و مورد توجه قرار گیرند.

همچنین به اعتقاد مصاحبه شونده شماره ۱۲، تفر سیستمی در سازمان دانشگاه فرهنگیان به تدوین چارچوبی در جهت دیدن الگوهای تغییر و درک روابط بین عناصر کمک می‌کند و سبب پویایی سازمان می‌شود.

مصاحبه شونده شماره ۸ نیز از رشد شخصی و حرفه‌ای دانشجو معلمان در نتیجه شکل‌گیری تفکر سیستمی در دانشگاه فرهنگیان یاد نموده است.

۳) برنامه ریزی آموزشی اثربخش

تعداد ۱۰ نفر (۷۱ درصد) از مصاحبه شوندگان، برنامه ریزی آموزشی اثربخش در دانشگاه فرهنگیان را به عنوان مه‌ترین مؤلفه در راهبردهای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان دانسته‌اند. از نظر مصاحبه‌شوندگان شماره ۳، ۹، ۱۳، تدارک منابع مالی و کالبدی لازم در آموزش عالی برای اجرای برنامه‌ها و اتخاذ راهبردهای مناسب در این زمینه، از پیش‌نیازهای تحقق اهداف دانشگاه فرهنگیان به حساب می‌آید. در این راستا، مصاحبه شونده شماره ۶ اعتقاد داشت که باید تدابیری در زمینه کنترل و تضمین کیفیت منابع و امکانات آموزشی در مؤسسات آموزش عالی اندیشیده شود.

تدارک نیروی انسانی متخصص (مصاحبه شوندگان شماره ۱ و ۹)، ایجاد فرهنگ صحیح تربیت استاد برای دانشگاه فرهنگیان (مصاحبه شونده شماره ۱۰)، و ایجاد پایگاه اطلاعات آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی (مصاحبه شونده شماره ۴) از جمله اقدامات مهم مطرح شده در این زمینه از سوی مصاحبه‌شوندگان بود.

۴) برنامه ریزی درسی اثربخش

برنامه‌ریزی درسی کارآمد توسط ۱۰ نفر (۷۱ درصد) از مصاحبه‌شوندگان، از جمله راهبردهای در زمینه استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان مورد توجه و تاکید قرار گرفت. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۲ بیان داشت:

«برنامه درسی می‌بایست مطابق با جهت‌گیری اسناد بالادستی مورد تدوین و بازنگری قرار گرفته و اهداف و محتوای آن بر اساس چشم‌اندازها و رسالت‌های دانشگاه فرهنگیان، از منظر سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان درسی مورد تعدیل و اصلاح قرار گیرد».

سؤال سوم: پیامدهای الگوی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان چیست؟
به منظور شناسایی، واکاوی و تبیین پیامدهای مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان، پس از پیاده‌سازی متن ۱۴ مصاحبه، متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد کند و

کاو قرار گرفت و جملات معنی دار در تک تک مصاحبه‌ها مشخص گردید و ۱۴۱ گزاره (کد) استخراج شد.

جدول ۴: مهم‌ترین مقوله‌های اظهار شده در زمینه پیامدهای تحقق مدیریت کیفیت فراگیر در

دانشگاه فرهنگیان توسط مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی پاسخ‌دهندگان	درصد فراوانی
۱	رشد حرفه‌ای فرهنگیان	۱۴	۱۰۰
۲	رویکردهای نوین در مدیریت دانشگاه	۱۲	۸۶
۳	مأموریت گراتر شدن دانشگاه فرهنگیان	۱۲	۸۶
۴	ارتقای اثربخشی آموزش و یادگیری	۱۰	۷۱
۵	انعطاف پذیر شدن دانشگاه فرهنگیان	۱۰	۷۱

(۱) رشد حرفه‌ای فرهنگیان

همه مصاحبه‌شوندگان، رشد حرفه‌ای فرهنگیان را به عنوان مهم‌ترین پیامد مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان به شمار آوردند. به زعم مصاحبه‌شونده شماره ۲، رسالت دانشگاه فرهنگیان، تربیت معلمان فکور، پژوهنده و دارای تفکر انتقادی است. همچنین به باور مصاحبه‌شونده شماره ۹، تربیت مطلوب و کارآمد نیروی انسانی که در این سازمان به عنوان معلم شناخته می‌شود، به شکل گیری تعهد در آنها نسبت به رسالت‌های سازمان آموزش و پرورش می‌انجامد.

(۲) رویکردهای نوین در مدیریت دانشگاه

تعداد ۱۲ نفر (۸۶ درصد) از مصاحبه‌شوندگان، رویکردهای نوین در مدیریت دانشگاه فرهنگیان را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه در راهبردهای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان دانسته‌اند. به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۹، دانشگاه فرهنگیان می‌بایست سیستمی و نظام مند عمل نماید و از منابع انسانی و غیرانسانی به طور کارآمد بهره گیرد.

(۳) مأموریت گراتر شدن دانشگاه فرهنگیان

مأموریت گراتر شدن دانشگاه فرهنگیان، مؤلفه دیگری بود که از سوی ۱۲ نفر (۸۶ درصد) از مصاحبه‌شوندگان به عنوان پیامد استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان شناخته شد. در این زمینه، مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ به برآورده نمودن انتظارات ذی نفعان درونی و بیرونی از سوی دانشگاه فرهنگیان اشاره داشت.

۴) ارتقای اثربخشی آموزش و یادگیری

تعداد ۱۰ نفر (۷۱ درصد) از مصاحبه شوندگان، ارتقای اثربخشی آموزش و یادگیری را به عنوان مهمترین شرایط میانجی در مدیریت کیفیت فراگیر دانسته‌اند. مصاحبه شونده شماره ۹، به بروز بودن محتوای برنامه‌های آموزشی اشاره داشت. مصاحبه شونده شماره ۳، توجه به فرایند جهانی و لزوم رقابت در این عرصه و لحاظ نمودن آن در آموزش را از نتایج مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان قلمداد نمود.

۵) انعطاف پذیر شدن دانشگاه فرهنگیان

انعطاف پذیر شدن دانشگاه فرهنگیان موضوع دیگری بود که از سوی ۱۰ نفر (۷۱ درصد) از مصاحبه شوندگان به عنوان پیامد استقرار مدیریت کیفیت فراگیر از سوی مصاحبه شوندگان مطرح گردید. به اعتقاد مصاحبه شونده شماره ۷، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان به تعاملات بیشتر کارکنان با یکدیگر می‌انجامد. همچنین مصاحبه شونده شماره ۱۳، معتقد بود که مدیریت کیفیت فراگیر سبب کاهش مقاومت احتمالی در برابر تغییرات سازنده می‌گردد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به تبیین مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان پرداخته است. نتایج به دست آمده از ۱۲ بعد اصلی و ۳۶۵ مؤلفه‌ی فرعی پژوهش نشان داد که رضایت مشتریان، به عنوان مهم‌ترین مؤلفه و به عنوان هسته اصلی مدیریت کیفیت فراگیر شناخته شده است. این نتیجه با نتایج پژوهش خنیفر و حیدرینیا (۱۳۸۵) همسو است. آن‌ها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رابطه معنی داری بین مدیریت کیفیت فراگیر و رضایت مشتری وجود دارد. زاهدی و گرجی (۱۳۸۶) نیز در پژوهش خود نشان دادند رضایت مشتری و مشارکت کارکنان از تأثیر مثبتی بر کیفیت خدمات برخوردار هستند. رضایت مشتریان از دانشگاه فرهنگیان، ملازم با مشارکت آنها در فرایند اداره سازمان است. به عبارتی می‌توان بیان نمود که دانشگاه فرهنگیان با دخالت دادن ذی‌نفعان بیرونی در اداره دانشگاه و تصمیم‌گیری‌های آن، در راستای نیل به رضایت مخاطبان حرکت می‌کند. ذی‌نفعان نیز با احتساب ارزشی که به نظرات آنها معطوف شده است و اینکه ایده‌های آنها در سازمان مورد توجه قرار گرفته است، احساس خرسندی والایی را کسب

می‌نمایند. از این مشارکت دوجانبه، هم سازمان و هم مخاطبان سود می‌برند. این تشریح مساعی در یادگیری به ارتقای کیفیت در سازمان و تحقق اهداف دانشگاه می‌انجامد. در زمینه راهبردهای مؤثر در تحقق مدیریت کیفیت فراگیر، تمرکززدایی به عنوان بااهمیت‌ترین اصل در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته است. ساختار متمرکز و تمرکزگرایی در آموزش، عامل اساسی در شکل‌گیری چالش‌های مدیریتی و ساختاری است. این امر در دانشگاه فرهنگیان که از ساختار متمرکزتری برخوردار است و تمام تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌ها از مرکز انجام می‌گیرد از اهمیت بسزاتری برخوردار است. نتایج تحقیق فراستخواه و منیعی (۱۳۹۳) نشان داده است که حکمرانی و سیاست‌گذاری در آموزش عالی ایران، مطابق با آنچه در اسناد بالادستی و وظایف رسمی آمده است، مدلی غالباً حکومت‌مدار، متمرکز و از بالا به پایین است. در این مدل به قدر کافی به ذی‌نفعان اجتماعی توجه نمی‌شود. بخش صنعت و بازارکار، انجمن‌های علمی و نهادهای مدنی، نقشی در حدانتظار ندارند. همچنین تصمیم‌گیری‌ها در درون دانشگاه صورت نمی‌پذیرد و استقلال دانشگاه نسبی و تحت کنترل است. نظام متمرکز منجر به ایجاد برنامه‌های مقاوم و انعطاف‌ناپذیر می‌گردد که در راستای اولویت‌ها و نیازهای مخاطبان نبوده و اغلب مخالفت و عدم همراهی ذی‌نفعان درونی و بیرونی را به همراه دارد.

یکی از راهبردهای اثربخش در ارتقای مدیریت کیفیت فراگیر، برنامه ریزی درسی اثربخش است که متأسفانه کمتر مورد توجه قرار گرفته است و در دانشگاه فرهنگیان به سبب تمرکز شدیدی که حاکم است غالباً مورد غفلت قرار می‌گیرد. با استناد به سیاست‌های برنامه سوم توسعه و به منظور حرکت در جهت نهادینه کردن مشارکت دانشگاه‌ها در مدیریت آموزش عالی، تمرکززدایی و ارتقای سطح کیفیت آموزش عالی، اختیارات برنامه‌ریزی درسی به دانشگاه‌های واجد شرایط وابسته به وزارت علوم، تحقیقات، فناوری و اگذار شده است (شورای عالی برنامه‌ریزی، ۱۳۷۹، ص ۱). بر اساس اختیارات مذکور، دانشگاه‌ها می‌توانند بر اساس نیازهای جامعه و تحولات علمی روز، پیشنهاد ایجاد رشته‌های جدید را همراه با گزارش توجیهی ضرورت ایجاد رشته و امکان اجرای آن به شورای عالی برنامه‌ریزی ارائه نمایند. در دانشگاه فرهنگیان با اعطای اختیارات در زمینه برنامه ریزی درسی، به ارتقای کیفیت کمک شایانی می‌توان نمود. دانشگاه فرهنگیان با تدوین برنامه درسی خود، بهره‌گیری از نظرات تمامی متخصصان

کشور در زمینه تدوین چارچوب کلی برنامه درسی، و هماهنگی برنامه‌های درسی رشته‌ها با آخرین پیشرفت‌های علمی در هر رشته، می‌تواند گام‌های محکمی را در این زمینه بردارد.

مدیریت کیفیت فراگیر به ارتقا و رشد حرفه‌ای فرهنگیان می‌انجامد. دانشجومعلم‌ان به عنوان ذی‌نفعان درونی دانشگاه هستند که به عنوان درونداد به دانشگاه وارد شده و طی فرایند آموزش و تربیت، به عنوان برونداد از دانشگاه خارج می‌شوند. این برونداها که در حقیقت شاخص و نشان دهنده کیفیت دانشگاه هستند، کیفیت آنها در زمینه‌های دانش، نگرش و مهارت مورد سنجش قرار گرفته و قضاوت می‌شود. اعمال مدیریت صحیح و کارآمد در دانشگاه فرهنگیان، به کیفیت بخشی فرایندهای سازمان و پرورش مطلوب دانشجومعلم‌ان کمک می‌نماید. این مدیریت صحیح که در نتیجه مدیریت کیفیت فراگیر و اجرای شیوه‌های مدیریتی نوین حاصل می‌گردد، به ارتقای اثربخشی فرایند یاددهی-یادگیری و مأموریت‌گراتر شدن هرچه بیشتر دانشگاه فرهنگیان در راستای تحقق اهداف و کارکردهای خود کمک می‌نماید. در این پژوهش برخی از محدودیتها از قبیل عدم تمایل برخی از مصاحبه‌شوندگان در انجام مصاحبه و کمبود منابع مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان و افراد خبره در حوزه‌ی مدیریت کیفیت فراگیر وجود داشت.

پیشنهادها

به مسوولان دانشگاه پیشنهاد می‌گردد: ضمن توجه همه‌جانبه به مفاد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در ارتباط با تربیت و تأمین نیروی انسانی آموزش و پرورش، تقویت و توسعه‌ی دوره‌های کارورزی و همچنین تجدیدنظر در برنامه‌های درسی دانشگاه فرهنگیان و در نهایت فراسازمانی عمل نمودن دانشگاه و تقویت ارتباط آن با سایر نهادهای اجتماع موجبات استقرار الگوی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان را فراهم آورند.

منابع

- اساسنامه دانشگاه فرهنگیان. (۱۳۹۰). وزارت آموزش و پرورش.
- احمدی، غ. و رجایی پور، س. (۱۳۸۲). بررسی راههای بهبود کیفیت مدیریت دبیرستانهای شهر اصفهان از دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۳۳ و ۳۴، ۱۴۳-۱۴۶.
- ایرانزاده، س. (۱۳۹۲). جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان، تبریز: مؤلف. حسین زاده، ا. (۱۳۸۶). بررسی دیدگاههای متخصصان و کارکنان نسبت به مؤلفه‌های مدیریت کیفیت به منظور ارائه چارچوب ادراکی برای دبیرستانهای متوسطه آموزش و پرورش شهرستان اهر در سال تحصیلی ۱۶-۱۵، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- خنیفی، ح. و حیدرنیا، ز (۱۳۸۵). رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتریان در بخش خدمات، فرهنگ مدیریت، ۴(۱۴)، ۸۷-۱۱۶.
- دلگشایی، ب. و همکاران (۱۳۸۸). ارزیابی نیازهای اساسی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در مجتمع آموزشی - درمانی حضرت رسول اکرم (ص). دانشگاه علوم پزشکی ایران، فصلنامه پایش، ۳(۳)، ۲۱۲.
- دلاور، ع. (۱۳۸۰). روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی. تهران: نشر ویرایش. رضویه، ا. (۱۳۹۲). روش‌های پژوهش در علوم رفتاری و تربیتی، شیراز: دانشگاه شیراز.
- فراستخواه، م. و منیعی، ر (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای هیأت علمی در سیاستگذاری آموزش عالی و برنامه ریزی دانشگاهی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، ۲۰(۴)، ۲۹-۵۳.
- فرنیا، م. و محمد پور ارمینان، آ. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه علوم پزشکی تبریز و ارائه راهکارهای مناسب بهبود، فصلنامه علوم تربیتی، ۱(۴)، ۸۲-۱۰۷.
- فروتنی، ز، و بحرینی، ع (۱۳۹۲). سنجش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه پیام نور (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی). نامه آموزش عالی، ۶(۲۳)، ۱۴۳-۱۷۰.
- مظفری، م. و سجادی نیا، ز (۱۳۹۵). مروری بر مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر، دومین کنفرانس بین المللی پارادایم‌های نوین مدیریت - نوآوری و کارآفرینی، تهران.
- نیک نیاز، ع. و همکاران. (۱۳۸۰). الزامات مدیریت جامع کیفیت، تهران: خلاصه مقالات اولین همایش کشوری مدیریت جامع کیفیت، تهران.

نادری، ن.، و سلیمی، ج. (۱۳۸۶). بررسی کاربرد برخی شاخص‌های TQM در دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیئت علمی و دانشجویان. *نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان*. ۱(۱۸)، ۲۷-۴۴.

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۱۳۷۹). آیین نامه واگذاری اختیارات برنامه ریزی درسی به دانشگاه‌ها. بازیابی از تارنما: https://vpap.um.ac.ir/images/84/baeneme_rizi_darsi/aeen_name/barnamerizi-vagozari1.pdf

یار محمدی، ا. (۱۳۸۵). بررسی آرای مدیران و کارشناسان ستادی مناطق آموزش و پرورش تهران درباره روش‌های اجرایی مدیریت کیفیت جامع، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

References

- Campatelli G, Citti P, Meneghin A. (2012), Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7):691-704.
- Raj Kumar, Dixit Garg, T.K., Garg, (2014). Total quality management in Indian industries: relevance, analysis and directions, *The TQM Journal*, 21, 6: 607-622.
- Ooi, K. B; Cheah. W. CH; Lin, B and The, P. L; (2010). TQM Practices and Knowledge Sharing: An Empirical Study of Malaysia' s Manufacturing Organizations, Springer Science with Business Media, Published Online, 22 January, pp: 59-78.
- Chen; SH. H; (2011). Improvement Strategies foot the Tools and Techniques of Quality Improvement: Utilization of a Performance Evaluation Matrix in the Taiwanese High -Tech Industry, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Wiley Periodicals, INC. pp: 1-11.
- Sarathy, P. S; (2012). TQM Practice in Real-State Industry Using AHP; Springer Science with Business Media, Published Online, 8 February; pp: 1-15.
- Ekkuluri, Padmavati (2012). A Research Study on Estimation of TQM Factors Ratings through Analytical Hierarchy Process. *Procedia Economics and Finance*. 3 (55-61).
- Koilakuntla, Maddulety; Patyal, Vishal. S; Moddil, Sachin & Ekkuluri, Padmavati (2012). A Research Study on Estimation of TQM Factors Ratings through Analytical Hierarchy Process. *Procedia Economics and Finance*. 3 (55-61).
- Nejati, M., Bayat Nejad, F., (2007). Quality enhancement in medical Duction, *Lex ET Scientia International Journal*, 1,4.
- Tribus, m., (2013). TQM in Education, the theory and how to put in to work, ERIK