



کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی

دکتر بهمن سعیدی پور

چکیده:

مدیریت کیفیت فراگیر عبارتست از فرآیند مستمر ایجاد بهبود و تحول در ابزارها، روش ها، رویه ها، تکنولوژی و ساختار سازمان ها در جهت انطباق با ارضاء نیازها و خواسته های مشتریان و تحقق اهداف سازمان با مشارکت تمامی اعضاء و کارکنان سازمان. این مفهوم در آموزش فلسفه ای از بهبود مستمر می باشد که قادر است مجموعه ای از ابزارهای عملی و فنون را برای برآورده ساختن نیازها، خواسته ها و انتظارات فعلی و آینده هر مؤسسه آموزشی فراهم سازد. روندهای اساسی مدیریت کیفیت فراگیر عبارتند از فلسفه آدوارد دمنینگ، فلسفه و روش فیلیپ کرازبی، فلسفه و روش 'جوران' و کیفیت در مقیاس جهانی. با توجه به مطالعات انجام گرفته، بعضی از مهمترین اصول این اندیشه عبارتست از تعیین اهداف مشخص، آموزش و بهسازی کارکنان، بهبود مستمر کیفیت و رضایت مشتریان. همچنین بعضی از ویژگی های آموزش عالی با تأکید بر مدیریت کیفیت فراگیر عبارتست از دانشجویانی که دارای اهداف و نیازهای ویژه ای می باشند، انتظارات اولیاء، انتظارات دولت و نظام سیاسی حاکم، اهداف و مقاصد فردی مدیریت و نیروی انسانی و انتظارات جامعه.

بنابراین مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی عبارتست از فرآیند مستمر ایجاد بهبود و تحول در مدیریت آموزشی و نیروی انسانی، ساختار سازمان، برنامه ریزی آموزشی و درسی، روش ها و فنون تدریس، تجهیزات و منابع و فضای آموزشی، شیوه های برگزاری امتحانات تشخیص نیازهای جامعه و آموزش عالی در جهت انطباق به نیازها و خواسته های دانشجویان، اولیاء و جامعه و تحقق کیفی اهداف آموزش عالی با مشارکت تمامی اعضاء سازمان آموزش عالی.

مفاهیم کلیدی: مدیریت، مدیریت کیفیت فراگیر، اصول مدیریت کیفیت فراگیر

مقدمه

انسان موجودی است که دارای دو بعد عقل و احساس می باشد. گرایش وی به زیبایی نیز که امری فطری است، از عقل و احساس او سرچشمه می گیرد. بر این اساس ارزش گذاری پدیده ها و زیبایی آنها متأثر از کیفیت آنها می باشد. لذا گرایش به کیفیت مطلوب از دیرباز مورد توجه وی بوده است. در مطالعات آکادمیک و علمی این گرایش فراگیر شده و دارای دیسپلین خاصی شده است که تحت عناوینی همانند تضمین کیفیت، کنترل کیفیت، کیفیت فراگیر، بهبود مستمر و مدیریت کیفیت فراگیر رواج یافته است. بررسی مطالعات انجام گرفته در این زمینه بیانگر آن است که کیفیت گرایی ابتدا در صنعت و تجارت مطرح شده است. توجه به کارایی، انجام کار درست و صحیح، توانایی در برآوردن نیازهای اظهارشده، و همچنین میزان تطبیق خدمات با ارضاء نیاز مشتریان مبانی ایجاد مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر را تشکیل می دهند.

در این مقاله تلاش شده است که ابتدا مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر بطور عام و همچنین مفهوم آن در آموزش بررسی شود. بعد از آن به بررسی مطالعات انجام گرفته در این زمینه به منظور استخراج اصول مشترک پرداخته شده است. سپس ویژگی های

آموزش عالی و کاربرد اصول مدیریت کیفیت فراگیر در این دوره آموزشی، از مباحث اساسی مطرح شده می باشد. مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر (TQM):

از مدیریت کیفیت تعاریف متعددی به عمل آمده است. در یکی از این تعاریف آمده است که 'مدیریت کیفیت فراگیر، دقیقاً به معنای صدور محصولات و ارائه کالا و خدمات بدون نقص توسط مؤسسه است و به معنی کیفیت در کلیه وجوه و فعالیت های شرکت می باشد' همچنین TQM به معنای 'سیستمی برای ایجاد مشارکت سازمانی در برنامه ریزی و اجرای یک فرآیند مستمر توسعه جهت تحقق نیازهای مشتریان و گام نهادن یا حرکت در جهت این نیازها تعریف شده است' در جایی این به معنای 'فنی برای مشارکت تک تک کارکنان و مدیران سازمان در امور مربوط به سازمان بیان شده است'.

با توجه به موارد مذکور مهمترین نکات مطرح شده در تعاریف مدیریت کیفیت فراگیر عبارتست از:

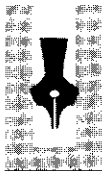
الف: فن، خط مشی، روش و سیستم بودن

ب: اجرای فرآیند مستمر

ج: تأمین کامل نیازهای مشتریان و بهبود مستمر فرآیندها

د: فراگیری مداوم و برخورد استراتژیکی و تاکتیکی

ه: مشارکت تمامی اعضاء سازمان و جامعه



پاداش های بازاریابی صرفاً براساس قیمت ۵- بهبود مستمر و مداوم
 ۶- برقراری و تأمین آموزش ۷- برقراری و نهادی کردن رهبری ۸-
 برطرف کردن ترس ۹- شکستن سدهای موجود بین محیط های
 ستادی ۱۰- حذف شعارها، نصیحت ها و هدف های توخالی ۱۱-
 حذف سهمیه های کمی ۱۲- حذف سدهایی که مانع احساس غرور
 کارکنان از مهارت خود می شود ۱۳- برقراری برنامه قوی و مؤثر
 تعلیم و تربیت و آموزش عملی ۱۴- اقدام در جهت شرایط دگرگونی
 و تحول

آرتور، ار. تتر^۱ و ابروینگ، ج. دیتورو^۲ مطلبی را تحت عنوان
هفت مرض مرگ بار، به نقل از "دمینگ" نوشته اند که عبارتست
از:

۱- نبودن ثبات در اهداف ۲- تأکید بر منافع کوتاه مدت ۳- ارزیابی
 کارآیی میزان شایستگی ۴- جابجایی مدیران ۵- مدیریت متکی بر
 ارقام قابل مشاهده ۶- هزینه زیاد ترمیم ۷- هزینه های خسارت
 ب: فلسفه و روش **فیلپ کرازبی**: کرازبی در سال ۱۹۷۹ کتابی
 تحت عنوان **کیفیت رایگان** است^۱ را به رشته تحریر در آورد. روش
 وی با نگرش به مدیریت کیفیت فراگیر می باشد. وی ابتدا پنج اصل
 مطلق مدیریت کیفیت را بیان و سپس چهارده اصل را برای تحقق
 اهداف مدیریت کیفیت فراگیر طرح نموده است. اصول پنجگانه
 وی عبارتند از:

۱- کیفیت یعنی همسازی با نیازها ۲- عدم وجود مشکلی به نام
 مشکل کیفیت ۳- هر کاری که ابتدا درست انجام شود هزینه کمتر
 دارد. ۴- تنها معیار اندازه گیری عملکرد، هزینه کیفیت است.
 ۵- تنها استاندارد قابل قبول، کار بدون نقص است.

اصول چهارده گانه "کرازبی" عبارتست از:

۱- تعهد مدیریت ۲- برنامه بهبود کیفیت ۳- اندازه گیری کیفیت
 ۴- تعیین مفهوم هزینه ۵- آگاهی کارکنان ۶- تبیین علت های اشتباه ۷-
 تشویق کارکنان ۸- شورای کیفیت ۹- تداوم فرآیند ۱۰- رویه لازم
 برای حل مسأله ۱۱- برنامه کاری ناقص ۱۲- آموزش کارکنان ۱۳- روز
 کاری ناقص ۱۴- تعیین هدف به عنوان یک راهنما برای ردگیری
 فعالیت ها

ج: فلسفه و روش **جوران**: **جوران** بر گروه های بهبود کیفیت
 تمرکز داشت. وی بیشتر بر مشتری تأکید داشت. از نظر او واژه
مشتری چیزی فراتر از مشتری های سنتی برون سازمانی است و
 افراد سازمانی، مانند فردی که کنار شما کار می کند را نیز شامل
 می شود. فلسفه **جوران** بر پایه بهبود کیفیت براساس روش پروژه
 به پروژه و شیوه گام به گام استوار است.

دکتر جوران به منظور اجرای دیدگاه های خود در رابطه با
کیفیت، اصول پنجگانه مدیریتی زیر را ارائه نموده است:

۱- کیفیت در طراحی، مشخصه های طراحی در کیفیت را به
 صورت جامع، مد نظر قرار دهید.

و: دستیابی به سطح بهینه انجام کار، هدف داشتن و موفقیت دراز
 مدت

ز: **انطباق خواسته ها و نیازهای مشتریان با اهداف سازمان**
 لذامی توان گفت که مدیریت کیفیت فراگیر عبارتست از فرآیند
 مستمر ایجاد بهبود و تحول در ابزارها، روش ها، رویه ها، تکنولوژی
 و ساختار سازمان ها در جهت انطباق با ارضای نیازها و خواسته های
 مشتریان و تحقق اهداف سازمان با مشارکت تمامی اعضای
 سازمان^۲.

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش:

جورس مادازیس^۳ کیفیت تعلیم و تربیت را معادل اثربخشی می
 داند و می نویسد میزان اثربخشی نظام تعلیم و تربیت یعنی میزان
 تحقق اهداف آن (اعم از کیفیت داخلی یا تناسب)، به عبارت دیگر
 نظام تعلیم و تربیت تا حدی که توانسته باشد اهداف خود را محقق
 سازد اثربخش تلقی شود. آدوارد^۴ می نویسد مدیریت کیفیت فراگیر
 فلسفه ای از بهبود مستمر می باشد که قادر است مجموعه ای از
 ابزارهای علمی و فنون را برای برآورده ساختن نیازها، خواسته و
 انتظارات فعلی و آینده هر مؤسسه آموزشی فراهم سازد.

مطالعات مدیریت کیفیت:

رعایت و حفظ کیفیت به ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد بر می گردد.
 در آن زمان بابلی ها از استانداردهایی برای توزین و اندازه گیری
 استفاده می کردند. همچنین در قرن یازدهم میلادی در کشور
 انگلستان، قانون اصناف، حق بازرسی کیفیت کالای ساخته شده را
 به بازرسان کار می دهد تا بدینوسیله روی کالای خوب مهر تأیید
 بزنند. والتر شوات^۵ در سال ۱۹۳۱ برای نخستین بار کنترل کیفیت
 آماری را مورد بحث قرار داد. در سال ۱۹۴۶ انجمن کنترل کیفیت در
 امریکا تشکیل شد همچنین در سال ۱۹۵۰ با ورود آدوارد دمینگ^۶
 مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک نهضت علمی شکل تازه ای به
 خود گرفت. بعد از آن در ادبیات مدیریت، کیفیت فراگیر چهار روند
 و فلسفه اساسی تدوین شده است که عبارتند از:

الف: فلسفه و روند آدوارد دمینگ^۱

۲- روش فیلپ کرازبی^۲

۳- فلسفه و روش **جوران**^۳

۴- روش کیفیت در مقیاس جهانی^۴

به منظور استخراج اصول مشترک مدیریت کیفیت فراگیر و
 همچنین کاربرد این اصول در آموزش عالی به اختصار به بیان
 مهمترین نکات روندهای مذکور می پردازیم:

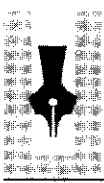
الف: **فلسفه و روند آدوارد دمینگ**: **دمینگ** را به عنوان پدر
 مدیریت کیفیت فراگیر می شناسند. وی برای مدیریت کیفیت
 فراگیر چهارده اصل را بیان کرده است که عبارتند از:

۱- هدف با ثبات برای بهبود کارها ۲- اتخاذ یک فلسفه جدید ۳-
 پرهیز از وابستگی بر بازرسی های گسترده ۴- پایان دادن به عادت به



کیفیت در سطح بین‌المللی	چوران	کرازی	دمینگ
<p>اصول اساسی:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- تعهد مثبت ۲- ترتیب یا برنامه‌ریزی ۳- تفاهم یا مشارکت ۴- تقفیش فرایند ۵- تشخیص مشکل ۶- طرد ریشه‌های مشکل کیفی ۷- تداوم <p>ویژگیهای مکلف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - پرورش کارکنان - پرداخت به‌آزاد دانش - خشنودی کارکنان - خشنودی مشتریان - گروه‌سازی و پرورش رهبران 	<p>اصول پنجگانه:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- کیفیت در طراحی ۲- کیفیت در اجراه ۳- کیفیت در دسترسی ۴- کیفیت در ایمنی ۵- کیفیت در استفاده <p>اقدامات لازم برای بهبود کیفیت:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- آگاهی دادن نسبت به ضرورت بهبود کیفیت ۲- سازماندهی ۳- آموزش مستمر ۴- تعریف پروژه برای حل مسائل به روش گام به گام ۵- ارزشیابی پیشرفت و ثبت نتایج ۶- تداوم و استمرار حرکت و بهبود کیفیت 	<p>اصول مطلق:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- کیفیت یعنی همسازي بانیاها ۲- عدم وجود مشکلی به نام کیفیت ۳- هر کاری که ابتدا درست انجام شود هزینه کمتری را دارا است ۴- تنها معیار اندازه‌گیری عملکرد هزینه کیفیت است ۵- تنها استاندارد قابل قبول کار بدون نقص است <p>اصول چهارده‌گانه برای تصفح اهداف مدیریت:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- تعهد مدیر ۲- برنامه بهبود کیفیت ۳- اندازه‌گیری کیفیت ۴- تعیین مفهوم هزینه ۵- آگاهی کارکنان ۶- تعیین علتهای اشتباه ۷- تشویق کارکنان ۸- شورای کیفیت ۹- تداوم فرایند ۱۰- رویه لازم برای حل مسأله ۱۱- برنامه کار بی‌نقص ۱۲- آموزش و مشارکت کارکنان ۱۳- روز کار بی‌نقص ۱۴- تعیین هدف به عنوان یک راهنما برای ردگیری فعالیتها 	<p>اصول:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- آفریدن هدف بانیات ۲- اتخاذ فلسفه جدید ۳- پروریز از وابستگی بر بازرسی گسترده ۴- پایان دادن به عادت پاداشهای بازاریابی صرفاً بر اساس قیمت ۵- بهبود مستمر و مداوم ۶- تأمین آموزش ۷- برقراری رهبری ۸- برطرف کردن ترس ۹- شکستن سد‌های موجود بین محیطهای ستادی ۱۰- حذف شعارها، نصیحتها و هدفهای توخالی ۱۱- حذف سهمیه‌های کمی ۱۲- پرورش احساس غرور کارکنان از کار ۱۳- آموزش کار عملی ۱۴- اقدام در جهت ایجاد شرایط دیگرگونی و تحول <p>مشکلات پنجگانه مدیریتی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فقدان هدف پایدار و نبود عزم همگانی در اجرای برنامهها - تکیه بیش از اندازه بر سودآوری و اهداف کوتاه مدت - فقدان نظام ارزشیابی کارکنان به صورت برآورد شایستگیها و یا بررسی سالیانه عملکرد آنها - جابجایی بیش از اندازه مدیران - تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات کمی و عدم توجه به عوامل کیفی کار

جدول شماره ۱: خلاصه مباحث مدیریت کیفیت فراگیر از روندهای اساسی



کیفیت در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداخته است. وی ارزشیابی کیفی دانشگاه‌ها را براساس سه دیدگاه شایسته‌گرایی، جامعه‌گرایی و فردگرایی بررسی می‌کند.

در دیدگاه شایسته‌گرایی، کیفیت دانشگاه براساس انطباق مؤسسه با هنجارها و استانداردها و شاخص‌های پژوهشی، تخصصی، جهانی و ملی در آموزش عالی ارزشیابی می‌شود. و این فرآیند استانداردها و شاخص‌های آکادمیک به عنوان گروه مرجع و شاقول علمی به کار برده می‌شود. در دیدگاه جامعه‌گرایی، کیفیت براساس میزانی که دانشگاه‌ها در قبال جامعه متعهد به عرضه خدمات می‌گردند و اقدام به برآورد نیازهای مهم جامعه و افراد آن می‌نمایند مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در دیدگاه فردگرایی نیز میزان مشارکت و فراهم آوردن تجارب عالی یادگیری و کمک‌های دانشگاه در رشد شخصی دانشجویان و اعضاء هیأت علمی ارزشیابی می‌شود.

نتیجه‌گیری:

با توجه به مباحث مطرح شده در زمینه مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر، اگر خواسته باشیم مدیریت کیفیت فراگیر را در آموزش عالی تعریف کنیم، ابتدا باید ویژگی‌های آموزش عالی را با تأکید بر عناصر آن بیان کنیم. بعضی از این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱- سیستم آموزش عالی دارای اهداف، فلسفه، روش، تکنولوژی، ساختار و مبانی علمی، فلسفی و اجتماعی خاص و متناسب با شرایط ویژه هر جامعه می‌باشد.

۲- دانشجویان به عنوان ورودی سیستم، مهمترین عنصر آموزش عالی هستند که دارای اهداف و نیازهای خاص خود هستند.

۳- اولیا دانشجویان به عنوان تأمین‌کنندگان بخشی از هزینه‌های آموزشی به طور مستقیم و غیرمستقیم دارای انتظارات خاصی هستند.

۴- دولت و نظام سیاسی حاکم نیز به عنوان متولی سیستم آموزشی و تأمین‌کننده بخش عظیمی از هزینه‌های آموزشی دارای انتظارات خاصی هستند.

۵- مدیریت و نیروی انسانی به عنوان عواملی که عملاً سیستم را اداره می‌کنند، دارای اهداف و مقاصد فردی می‌باشند و در فرآیند آموزش تأثیر می‌گذارند.

۶- خروجی سیستم آموزش عالی دانش آموختگانی هستند که مستقیماً وارد جامعه می‌شوند، لذا جامعه نیز دارای نیازها و انتظاراتی می‌باشد که نظام آموزشی باید آنها را مرتفع سازد.

۷- دانش آموختگان آموزش عالی حداقل باید در دو زمینه توانایی داشته باشند. یکی متناسب با بازارکار و نیازهای جامعه و دیگری متناسب با نیازهای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی. لذا کیفیت آموزش‌های ارائه شده می‌تواند باعث ایجاد بهبود کیفی

۲- کیفیت در اجرا، مراحل ساخت باید با طراحی مطابقت کامل داشته باشد.

۳- کیفیت در دسترسی، قابلیت تعمیر و نگهداری و قابلیت اطمینان در تولیدات مدنظر قرار گیرد.

۴- کیفیت در ایمنی، میزان احتمال خطر و توجه به حوادث ناشی از استفاده از کالا مدنظر قرار گیرد.

۵- کیفیت در استفاده، کیفیت کالا در هنگام تحویل و رسیدن به مشتری تابع عواملی چون بسته‌بندی، حمل و نقل و انبار کردن مناسب می‌باشد، لذا به همه عوامل باید بصورت جامع‌تر توجه گردد.

د: کیفیت در کلاس جهانی (مقیاس جهانی): از دیگر روندهای مدیریت کیفیت فراگیر کیفیت در مقیاس جهانی می‌باشد که بر ویژگی‌های زیر تأکید دارد:

۱- پرورش کارکنان ۲- پرداخت به ازاء دانش ۳- خشنودی کارکنان ۴- خشنودی مشتریان ۵- گروه‌سازی و پرورش رهبران گروه.

تأکید روش مذکور بر آموزش و پرورش است. از دیدگاه این روش به موازاتی که کارکنان آموزش می‌بینند و مشوق‌های لازم برای پرورش فراهم می‌شود، بسیاری از ویژگی‌های یک سیستم کیفیت فراگیر فراهم می‌شود.

اصول اساسی این روند عبارتند از:

۱- تعهد مثبت ۲- برنامه‌ریزی ۳- مشارکت ۴- کنترل فرآیند ۵- تشخیص مشکل ۶- طرد ریشه‌های مشکل کیفی ۷- تداوم خلاصه مطالعات مذکور در جدول زیر ارائه شده است:

با توجه به مطالعات مذکور برخی از اصول مشترک مدیریت کیفیت فراگیر عبارتند از:

۱- تعیین اهداف

۲- سازماندهی و تقسیم کار و وظایف، ایجاد و اصلاح ساختار سازمانی مناسب و قرار دادن افراد ذی صلاح و کارا در جای خود.

۳- آموزش و بهسازی کارکنان

۴- مشارکت کارکنان و همه افراد هم سود در فعالیتهای سازمان ۵- به‌کارگیری روش حل مسأله و روش تحقیق برای حل مسایل سازمان

۶- تعهد مدیریت عالی سازمان به اجرای طرحهای کیفی

۷- بهبود مستمر کیفیت

۸- شروع درست کار

۹- تعهد مثبت و ایجاد جوایمی و امنیت شغلی و اعتماد متقابل در بین کارکنان و مدیریت

۱۰- رضایت مشتریان

کیفیت‌گرایی و آموزش عالی:

رابرت برن بام^۲ استاد آموزش عالی در دانشگاه مریلند به بحث



در جامعه و مراکز آموزش عالی باشد.

با توجه به ویژگی‌های مذکور و مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر می‌توان گفت که مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی عبارتست از: فرآیند مستمر ایجاد بهبود و تحول در مدیریت آموزشی و نیروی انسانی، ساختار و تشکیلات سازمانی، برنامه‌ریزی 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 نیازها و خواسته‌های دانشجویان، اولیا و جامعه و تحقق کیفی اهداف آموزش عالی با مشارکت تمامی اعضای سازمان آموزش عالی.

با توجه به مطالب مذکور، بررسی مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر، بویژه بررسی اصول آن از دیدگاه‌های مختلف و استخراج اصول مشترک از یک طرف و بررسی ویژگی‌های آموزش عالی از طرف دیگر، زمینه مناسبی برای پرداختن به کاربرد اصول مشترک مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی می‌باشد. لذا کاربرد اصول مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی به صورت خلاصه عبارتست از:

۱- تعیین هدف‌های آموزش عالی

۲- سازماندهی (ایجاد ساختار مناسب و قراردادن افراد ذی صلاح و کاردان در جای لازم خود)

۳- آموزش مدیران آموزشی، اساتید و کارکنان اداری آموزش عالی

۴- مشارکت دانشجویان، اساتید، صاحب‌نظران و همه عوامل دست‌اندرکار آموزش عالی

۵- بکارگیری روش علمی برای حل مسایلی مربوط به آموزش عالی

۶- تعهد مدیریت عالی به کیفیت

۷- بهبود مستمر کیفیت در آموزش‌های تئوری و علمی
۸- آگاهی دانشجویان، اساتید، کارکنان و... از ضرورت بهبود کیفیت

۹- رضایت دانشجویان و اولیا جامعه از آموزش‌های کیفی

۱۰- تأکید بر نوآوری و خلاقیت

اگر خواسته باشیم یافته‌های ارائه شده در این بحث را به شکلی منسجم مدون کنیم، به نظر می‌رسد که تحقق سه عنصر مشارکت دانشجویان، اساتید، صاحب‌نظران و جامعه، رضایت دانشجویان، اولیا و جامعه از آموزش‌ها و پژوهش‌های کیفی و بهبود مستمر کیفیت، مستلزم کاربرد اصول مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی می‌باشد که نمودار آن به صورت زیر می‌باشد: ■

الف- منابع فارسی:

۱- استیپنگ، لیونل (۱۳۸۰). تضمین کیفیت. ترجمه جواهریان احمد. تهران: نشر ماد.
 ۲- دادوارد، سالیس (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. ترجمه حلبقی، سیدعلی. تهران: انتشارات نشر.
 ۳- بام، رابرت (۱۳۷۳). مکعب کیفیت در آموزش عالی ترجمه قورچیان، نادرقلی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳ و ۴.
 ۴- پاپک، جان و یارنر، ریچارد (۱۳۷۸). مدیریت کیفی جامع در عمل. ترجمه محمدحسن سلیمی. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
 ۵- تتر، ارنو، آر و دیتورو، ایروینگ (۱۳۷۶). مدیریت کیفیت فراگیر سه قدم تا بهبود دائمی. ترجمه حبیب شرکت. اصفهان نشر ارکان.
 ۶- حاجی شریف، محمود (۱۳۷۸). مدیریت کیفیت فراگیر. تهران: مرکز آموزش مجتمع صنعتی آبیگ.
 ۷- زکتری، هانس دیتز (۱۳۷۸). مدیریت ارشد و کیفیت. ترجمه مهندس مسلم خرم. تهران: انتشارات ریزپردازنده.
 ۸- زبردیان، اصغر (۱۳۷۸). مدیریت کیفیت جامع. تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
 ۹- طهری، شهنام (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت فراگیر و سری‌های ISO 9000 و ISO 14000. تهران: انتشارات نوپردازان.
 ۱۰- طیبی، سیدجمال‌الدین و دیگران (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت فراگیر در نظام بهداشت و درمان. تهران: نشر جهان رایانه.
 ۱۱- کزازی، ابوالفضل (۱۳۷۸). مدیریت کیفیت فراگیر. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

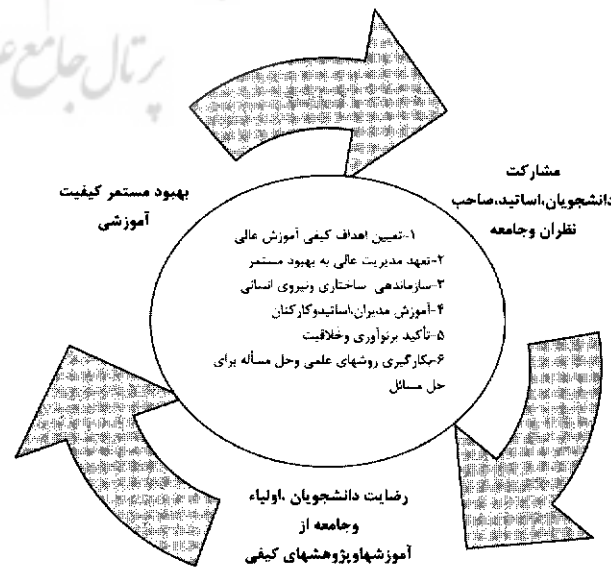
ب- منابع انگلیسی:

1-Bonstingle, Gohn. (1992) The Quality Revolution in Education Leadership , Improving school Quality .volume 50, number 3, november 1992.<www.ASCD org/publications/cd-lead 199211/bonstingle.htm 16/11/2003>.
 2-Edward ,Salies. (1999) Total Quality Management in Education .Third education ,McGraw-Hill Book
 3-Hilngam, Kalen. (2002) Total Quality Management in Education .ASCD, 3
 4- Mazadis.J.(1999) TQM in Higher Education .ERIC.
 5-Tribus ,Myron. (1993) TQM in Education .The Theory and How to Put it to Work http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/theory-qine-du.pdf16/11/2003>

Abstract

زیرنویس:

۱-Total Quality Management
 ۲-Edward Deming
 ۳-F.Crosby
 ۴-Guran
 ۵-word class
 ۶-Robert Bimbum



نمودار شماره ۲: کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی