فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره هشتم. پاییز ۱۳۹۷، صص۶۱-۴۷ Vol 2. No 8. 2018, p 47-61
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

نقش مدیریت کیفیت فراگیر در توسعه آموزش عالی

دکتر احمدرضا اسکندری[۱]. غلامعلی پاشای امیری[۲]. محمد هاشمی طباطبایی[۳]
۱. دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی واحد کرج. ایران
skandari_sanjesh@yahoo.com (مسئول مکاتبات)
۲. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی واحد ساری. ایران
۳. دانشجوی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی. ایران

چکیده

بهبود مستمر کیفیت از ضروریات پایداری و ارتقای قابلیت رقابت در موسسات آموزش عالی و دانشگاهها محسوب می‌شود. حل معضلات و مسائل آموزش عالی کشور نیازمند توجه به زیرساختها و تربیت کارشناسان، متخصصان، مدیران و رهبران توانمند در تشخیص قوت ها و ضعف ها، تجزیه و تحلیل سیستم، تهیه و تدوین برنامه های توسعه دانشگاهی، مقایسه نظام های آموزش عالی و دانشگاه های پیشرفته، ارزیابی عملکردها و تحقق انتظارات و نتایج است. ازطرفی آموزش عالی در یک ساختار نظام مدار می تواند نقش کلیدی در انتقال دانش داشته باشد. آموزش زمانی می تواند براساس نیاز ملی و در جهت گسترش فرهنگ و دانش مدیریت نوین استوار باشد که نظام مدیریتی با رویکرد مشتری محور و کیفیت گرا ایجاد شده باشد. ساختار و نظام مدیریت آموزشی از این لحاظ مورد توجه نظام مدیریت کیفیت واقع می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر، آموزش عالی، توسعه، کیفیت

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

مقدمه:

بدون شک در حرکت به سمت جهانی شدن، کیفیت یک عامل تاثیرگذار است. در روند توسعه صنعت و بازرگانی، یکپارچگی اقتصاد جهانی و رشد و اشباع بازار، کیفیت نقش اصلی را ایفا کرده و یکی از مهمترین عامل های رقابت سازمان و موفقیت در بازارهای ملی، منطقه ای و جهانی به شمار می آید. فرایند جهانی شدن، بازارها و لزوم داشتن توان رقابت باعث ایجاد الگوهای جدید مدیریت کیفیت شده است. مدیریت کیفیت فراگیر یک فلسفه، نظریه و روش شناسی نو در مدیریت کیفیت و نظامهای نشأت گرفته از آن است. در حقیقت، تحقق و به کارگیری**TQM** یکی از ثمرات و دستاوردهای ناشی از گسترش و بین المللی سازی مدیریت کیفیت طی سالهای گذشته به حساب می آید. مقوله**TQM** به رغم عمومیت داشتن در کلیه زمینه ها، تاکنون فقط در کارخانه ها و برخی از مشاغل خدماتی رواج دارد. هرچند، اطلاعات زیادی در مورد اجـــرای**TQM** در بعضی از زمینه ها از قبیل آموزش، تحقیقات، مشاوره و. . . در دسترس نیست، لیکن باتوجه به جامعیت مفاهیم و اهداف نهایی **TQM** در لزوم دستیابی به کیفیت برتر می توان با بهره گیری از الگوهای کیفی به کار گرفته شده در سایر زمینه ها و تلفیق آن با شاخص های تاثیرگذار در بهبود فرایند آموزش به نتایج قابل قبولی در این زمینه دست یافت.

از طرفی بهبود مستمر کیفیت از ضروریات پایداری و ارتقای قابلیت رقابت در موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. حل معضلات و مسائل آموزش عالی کشور نیازمند توجه به زیرساختها و تربیت کارشناسان، متخصصان، مدیران و رهبران توانمند در تشخیص قوت ها و ضعف ها، تجزیه و تحلیل سیستم، تهیه و تدوین برنامه های توسعه دانشگاهی، مقایسه نظام های آموزش عالی و دانشگاه های پیشرفته، ارزیابی عملکردها و تحقق انتظارات و نتایج است. ضرورت ایجاد تغییر در کیفیت ها برای استفاده از منابع سرشار و ارزشمند انسانی کشور در دانشگاه ها به منظور افزایش توان ملی برای پاسخگویی به نیازها در شرایط رقابتی امروز امری اجتناب ناپذیر است. بنابراین در این مبحث به شناخت مدیریت کیفیت فراگیر و نحوه اجرای آن در دانشگاه ها پرداخته می‌شود.

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 درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تامین منافع همه افراد ذی نفع است. نظامهای آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی در جامعه نقش اصلی را برعهده دارد. امروز، این نظامها سهم قابل توجهی از بودجه هر کشور را به خود اختصاص داده و باتوجه 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 هدررفتن سرمایه های انسانی و مادی جلوگیری شود. مدیریت در این نظامها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بنابه گفته فیلیپ کومبز اگر قرار است تحولی در آموزش صورت گیرد بایستی از مدیریت آن شروع شود.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

آموزش عالی در یک ساختار نظام مدار می تواند نقش کلیدی در انتقال دانش داشته باشد. آموزش زمانی می تواند براساس نیاز ملی و در جهت گسترش فرهنگ و دانش مدیریت نوین استوار باشد که نظام مدیریتی با رویکرد مشتری محور و کیفیت گرا ایجاد شده باشد. ساختار و نظام مدیریت آموزشی از این لحاظ مورد توجه نظام مدیریت کیفیت واقع می گردد. همچنین در نظریات جدید توسعه بر خلاف گذشته که سرمایه های فیزیکی را موتور محرکه توسعه اقتصادی می دانستند، درنظریات جدید این سرمایه انسانی است که محور اصلی توسعه را تشکیل داده و موجبات رشد و توسعه پایدار جوامع را فراهم می سازد. در واقع، منابع انسانی متخصص و ماهر بزرگترین سرمایه اصلی هر جامعه محسوب می شود. بر اساس تئوری سرمایه انسانی، باید به آموزش در همه سطوح آن به ویژه آموزش های دانشگاهی به عنوان یک سرمایه ملی نگریسته و آن را با ارزش ترین سرمایه ها که در وجود انسانها ذخیره و به صورت دانش، تخصص و مهارت متبلور می شود به حساب آورد. منتهی در این نظریه بیش از آنکه کمیت آموزش مطرح باشد، کیفیت آن مطرح است.

دانشگاه‌ها سازمان‌های پیچیده ای هستندکه همانند سایر سازمان‌ها اهداف، فرایند تصمیم گیری، سیاستگذاری، ساختار و دیوان سالاری دولتی دارند که برای ایجاد کارها ایجاد شده اند؛ اما در عین حال ویژگی‌هایی نیز دارند که آن ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. بدون شک تغییر و تحولات و فشارهای داخلی و خارجی محیط بر کل مدیریت دانشگاه تاثیر دارند. از جمله وظایف رهبری و مدیریت، پاسخگویی مناسب به این نیازها و درصورت نیاز بازنگری در نظام، در عین حفظ ارزش ها و استانداردهای کیفی آن است. تا زمانی که نظام آموزش عالی نتواند خود را با نیازهای جامعه تطبیق دهد و با شناختی عمیق از محیط و برقراری ارتباطات مناسب به تفسیر ارزش‌ها و دستاوردها نپردازد، قادر به رفع نیازهای جامعه و پاسخگویی شایسته به تقاضاها نخواهد بود. نباید از یاد برد که رهبری و مدیریت در ایجاد تغییر و تحول نقش تعیین کننده ای دارد زیرا رهبران و مدیران قوی و کاردانی که از تغییر و تحول نمی هراسند قادرند از منابع و امکانات و فرصت های محدود، بیشترین بهره را ببرند.

پیشینه نظری:

کیفیت:

کیفیت از جمله مفاهیمی است که بیشتر در فعالیت های تولیدی و صنعتی مطرح و مورد توجه می باشد. مفهوم کیفیت فراگیر و مدیریت کیفیت فراگیر در سالهای اخیر در مطالعات مدیریتی جایگاه خاصی یافته است.

یونسکو کیفیت در آموزش عالی را حالت ویژه از نظام آموزش عالی میداند که نتیجه یک سلسله اقدامات و عملیات مشخصی است که پاسخگوی نیاز های اجتماعی در یک نقطه زمانی خاص می باشد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

در مجموعه پیشرفت های جهانی در تضمین کیفیت در آموزش عالی کیفیت را مطابقت داشتن وضعیت آموزش عالی با استاندارد های از پیش تعیین شده میداند و یا کیفیت را مطابقت داشتن وضع موجود آموزش عالی با سیاست، اهداف و انتظارات از آموزش عالی تعریف می کند.

از دیدگاه مدیریت کیفیت فراگیر، کیفیت از دید عرضه کننده و تقاضا کننده هر دو مطرح است. عرضه کننده فرد یا بخشی است که کالا یا خدمتی را تحویل می دهدو تقاضا کننده فرد یا بخشی است که کالا یا خدمت را تحویل می گیرد. در این مقوله کیفیت از متقاضی شروع می شود و هر گونه توجه به کالا یا خدمت، بدون توجه به مشتری الزاما کیفیت را به دنبال ندارد. بنابراین باید نظر مصرف کنندگان و متقاضیان را جویا و از نیازهای آنان به خوبی آگاه شد و تولید یا خدمت را با توجه به آن نیاز ها ارائه کرد.

کیفیت طبق تعریف شبکه بین المللی تضمین کیفیت در آموزش عالی، کیفیت عبارت است از انطباق آموزش عالی با استانداردهای از قبل تعیین شده، رسالت، هدف ها و انتظارات (**Zigler,1994**). کیفیت در بطن خود به نوعی بهبود و اصلاح اشاره دارد (یارمحمدیان، ۱۳۸۰). به منظور دستیابی به این حالت ویژه باید وضع مطلوب عوامل نظام دانشگاهی را تعریف کرد و به صورت مستمر در بهبود وضع موجود کوشید (بازرگان، ۱۳۷۷).

چرخه دمینگ

در اغلب مقالات مرتبط که با مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی، به فلسفه دمینگ اشاره شده است. بسیاری از صاحبنظران چرخه دمینگ را به عنوان پدر **TQM** معرفی کرده‌اند. نگاهی دقیق به آن به درک موضوع کمک می کند.

کار دمینگ با این ایده آغاز می‌شود که همه مردم آموزش‌پذیرند، می‌خواهند کار درستی را انجام دهند و شایسته احترام هستند. . دمینگ اعتقاد دارد:"زمانی که مشکلی وجود دارد، ۸۵درصد آن مشکل به سیستم و ۱۵درصد آن به کارکنان مرتبط است. ". وی با اشاره به تغییرات آماری از مدیران ارشد می‌خواهد که پیش از تصمیم‌گیری به جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها بپردازند.

اصول پایه‌ای مورد معرفی وی که در سازمان‌های کوچک به‌خوبی سازمان‌های بزرگ و در سازمان خدماتی نیز همچون سازمان تولیدی کاربرد دارد بشرح زیر می‌باشد:

۱. برای بهبود مستمر محصولات و خدمات انجام شده در سازمان، هدف‌های پایداری را ایجاد کنید، این هدف‌ها باید در راستای رقابت‌پذیری و امکان تداوم حیات سازمان در بازار کار و ایجاد کار بیشتر باشند.

۲. از فلسفه جدید مدیریت استفاده کنید. ما در عصر جدید اقتصادی، که ژاپن آن را بوجود آورده است، قرار گرفته‌ایم. مدیران باید احساس مسئولیت کنند و رهبری تغییرات کلی در سازمان را بر عهده گیرند.

۳. برای دستیابی به کیفیت، وابستگی به بازار گسترده را خاتمه دهید. کالا را به گونه‌ای تولید کنید که به بازار گسترده نیاز نباشد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۴. به خرید مواد، تنها بر پایه‌ی قیمت پایان بخشید. در مقابل، هزینه‌ی کلی را به حداقل کاهش دهید و برای خرید هریک از اقلام، تنها از یک فروشنده استفاده کنید و در راستای ایجاد ارتباط و تعهد نسبت به یکدیگر گام بردارید.

۵. برای تامین کیفیت و بهره‌وری دایم و بیشتر، فرایندهای تولید محصولات و انجام خدمات را پیوسته بهبود دهید، تا از این رهگذر، هزینه‌ها کاهش یابد.

۶. روش جدید آموزش را بکار گیرید، آموزش باید از بالای سازمان و از مدیران ارشد آغاز گردد.

۷. روش رهبری نوین را برقرار کنید.

۸. ارتباط موثر و دو سویه را برای برطرف‌کردن ترس در سازمان‌ها، تشویق کنید و ترتیبی دهید که کارکنان کارشان را سودمندتر انجام دهند.

۹. سدهای موجود بین واحدهای سازمانی را بردارید. افرادی که در فروش، طراحی، تولید و پژوهش دست دارند، برای پیش‌بینی مشکلات موجود بر سر راه تولید و مصرف کالا آن باید با یکدیگر همکاری کنند. برای دستیابی به این هدف‌ها، فقط مدیران ارشد می‌توانند باعث همکاری موثر گروه‌های متخصص با یکدیگر بشوند.

۱۰. شعارها و درخواست‌های تشویق‌آمیز از بهبود کیفیت را، حذف کنید. از اعلام هدف‌های کمی و نصب اطلاعیه‌هایی مبنی بر افزایش بهره‌وری، بدون ارائه آموزش چگونگی انجام آنها به کارکنان، خودداری ورزید.

۱۱. هدف‌های کمی را برای واحدهای تولیدی حذف کنیدو از مدیریت مبتنی بر ارقام کمی خودداری ورزید. در مقابل، رهبری درست را جایگزین سازید.

۱۲. سدهایی که مانع افتخار کارکنان از کارشان می‌شود را از میان بردارید و مسئولیت مدیران از تاکید محض برای رسیدن به هدف‌های کمی را با تاکید بر دستیابی به هدف‌های کیفی جایگزینی نماید.

۱۳. برنامه‌ای پیوسته و جدی برای آگاهی کارکنان و بازآموزی آنان درباره‌ی تغییر مواد اولیه، روش‌های انجام کار، طراحی محصول و وضعیت دستگاه‌ها و ماشین‌ها اجرا کنید.

۱۴. تعهد همیشگی مدیریت را به کیفیت و بهره‌وری و همچنین به اجرای سیزده اصل یادشده، به روشنی مشخص سازید. (مهربان، رضا؛۱۳۸۴)

مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی:

عبارتست 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 و منابع و فضای آموزشی، شیوه های برگزاری امتحانات، تشخیص نیازهای جامعه و آموزش عالی در جهت انطباق با نیازها و خواسته های

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

دانشجویان، اولیاء و جامعه و تحقق کیفی اهداف آموزش عالی با مشارکت تمامی اعضای سازمان آموزش عالی (سعیدی پور، ۱۳۸۴).

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 درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تامین منافع همه افراد ذی نفع است. نظامهای آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی در جامعه نقش اصلی را برعهده دارد. امروز، این نظامها سهم قابل توجهی از بودجه هر کشور را به خود اختصاص داده و باتوجه 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 سرمایه های انسانی و مادی جلوگیری شود.

بدین ترتیب ملاحظه می شود که کیفیت مفهومی چند بعدی است که در آن قضاوت های ارزشی نقش عمده‌ای را به عهده دارد. به عنوان مثال کیفیت یک واحد آموزش عالی ممکن است از دید اعضاء هیئت علمی امر کیفیت را در ارتباط با مدارک علمی همکارانشان که از دانشگاه های معتبر و مهم دریافت کرده اند ارزیابی نمایند، دانشجویان ممکن است کیفیت دانشگاه را به باور و تصور عمومی از دانشگاه نسبت دهند و هیئت رییسه اگر در یک دانشگاه غربی باشد، کیفیت را به افزایش مداوم درآمد و اگر در کشورما باشد، از تعداد متقاضیان ورود به آن دانشگاه و امکانات، ساختمان و موقعیت دانشگاه و اینکه چه تعداد از اعضای هیئت علمی و فارغ التحصیلان آن دارای مشاغل مهم و بالاخص پست های سیاسی هستند، بدانند و عده‌ای نیز ممکن است کیفیت را با نوع فعالیت ها، تحقیقات، خدمات، تولیدات و انتشارات دانشگاه متناسب بدانند.

اصول بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی

این اصول به سه دسته تقشیم می شوند: فلسفه، مدیریت و ابزار

کاربرد فلسفی این است که رهبری یک دانشگاه باید بتواند واقعا از طریق یک فرایند مستمر بهبود کیفیت، این پیام را محقق سازد که کسب رضایت مشتری مسئولیت هر یک از افراد در دانشگاه است. البته وجود چنین فلسفه ای برای ایجاد تغییرات اساسی لازم است ولیکن کافی نیست و به سیستمی به طور مستمر نیاز است که قادر به تشکل فراگیر اعضا در ارتقای کیفیت باشد.

دسته دوم اصول شامل روش های مهم مدیریت است که فلسفه جدید کیفیت را به اجرا درآورد. مدیریت یک دانشگاه باید در زمینه کمک به اعضا برای انجام بهتر وظایف شان از طریق کاهش ترس و تایید و تشویق فعالیت هایی که سبب ایجاد کیفیت می‌شود سرمایه گذاری کند. این اصول به همراه روش عملیاتی، پویایی مستحکمی را در تاثیرگذاری بر مسیری که دانشگاه فعالیتهایش را اداره می کند، بنا می گذارد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

همچنین مدیریت کیفیت نیازمند ابزار کار است. نیازمند این است که افراد با یکدیگر در بوجود آوردن داده هایی موثر در فرایند کاری و بکارگیری روش مند آن ها برای پیشرفت، مشارکت کنند.

فلسفه، مدیریت و ابزارهای این نوع نگرش به کیفیت، مجموعا موجباتی را فراهم می‌سازند که انگیزش برای تغییر در دانشگاه ایجاد شود (تنعمی۱۳۹۱).

با توجه به مباحث مطرح شده در زمینه مفاهیم، میتوان مدیریت کیفیت فراگیر را در آموزش عالی تعریف کرد ابتدا باید ویژگی های آموزش عالی را با تاکید بر عناصر آن بیان کنیم.

ویژگی‌های آموزش عالی:

بعضی از این ویژگی ها 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 می باشد.

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

۳. اولیاء دانشجویان به عنوان تامین کنندگان بخشی از هزینه های آموزشی به طور مستقیم و غیرمستقیم دارای انتظارات خاصی هستند.

۴. دولت و نظام سیاسی حاکم نیز به عنوان متولی سیستم آموزشی و تامین کننده بخش عظیمی از هزینه های آموزشی دارای انتظارات خاصی هستند.

۵. مدیریت و نیروی انسانی به عنوان عواملی که عملا سیستم را اداره می‌کنند، دارای اهداف و مقاصد فردی می باشند و در فرایند آموزش تاثیر می گذارند.

۶. خروجی سیستم آموزش عالی دانش آموختگانی هستند که مستقیما وارد جامعه می شوند، لذا جامعه نیز دارای نیازها و انتظاراتی می باشند که نظام آموزشی باید آن ها را مرتفع سازد.

۷. دانش آموختگان آموزش عالی حداقل باید در دو زمینه توانایی داشته باشند. یکی متناسب با بازار کار و نیازهای جامعه و دیگری متناسب با نیازهای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی. لذا کیفیت آموزش های ارائه شده می تواند باعث ایجاد بهبود کیفی در جامعه و مراکز آموزش عالی باشد.

با توجه به ویژگی های آموزش عالی کاربرد اصول مدیریت کیفیت فراگیر درآموزش عالی عبارتست از:

۱. تعیین هدف‌های آموزش عالی

۲. سازماندهی (ایجاد ساختار مناسب و قرار دادن افراد ذیصلاح و کاردان در جای لازم خود)

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

۴. مشارکت دانشجویان، اساتید و صاحبنظران و همه عوامل دست اندر کار آموزش عالی

۵. بکارگیری روش علمی برای حل مسایل مربوط به آموزش عالی

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۶. تعهد مدیریت عالی به کیفیت
۷. بهبود مستمر کیفیت در آموزش های تئوری و عملی
۸. آگاهی دانشجویان، اساتید و کارکنان و. . . از ضرورت بهبود کیفیت
۹. رضایت دانشجویان و اولیا جامعه از آموزش های کیفی
۱۰. تاکید بر نوآوری و خلاقیت(سعیدی پور، ۱۳۸۴).

فرایند و روش‌های به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی:

AASA شبکه ای از افراد مشتاق و علاقه مند به مدریت کیفیت جامع در آموزش را تاسیس کرده است که به علاقه مندان و پیشگامان این نهضت در راه تحقیق و ترویج این فرهنگ کمک شایانی ارائه می‌کند. مواردی را که می توان در فرایند اجرایی مدریت کیفیت جامع در کلاس مورد استفاده قرار داد، به شرح زیر است. این نکات از اصول پیشنهادی دمینگ الهام گرفته شده اند:

- دانشجویان به عنوان همکار در فرایند آموزش و یادگیری مشارکت داده شوند.
- استاد و دانشجویان باید در شروع هر نیمسال تحصیلی در حصول اهداف و مقاصد مورد نظر به مباحثه و تبادل نظر پرداخته و ویژگی های یک آموزش خوب و انتظارات مورد نظر از فرایند یک یادگیری مطلوب را بررسی کنند.

مدیریت کیفیت فراگیر و اثربخشی آموزش:

مدیریت کیفیت فراگیر یک فرهنگ مدیریتی است که پس از نهادی شدن آن در سازمان آموزشی به ابزاری برای بهره گیری و بهره برداری از کلیه منابع انسانی، مالی، فناوری و. . . تبدیل می گردد. هدف اساسی نظام مدیریت کیفیت فراگیر درگیرکردن کلیه کارگزاران آموزشی از مدیریت عالی تـــا پایین ترین سطوح با فعالیتهای آموزشی، اهداف و ماموریت سازمان آموزشی است. نظام مدیریت کیفیت فراگیر با سازوکارهایی که فراهم می‌کند ساختارهای مناسبی برای بهـــره برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری و عقلی و منابع کالبدی سازمان آموزشی به دست می‌دهد و به صورت خودکار به مدیریت سازمان کمک می‌نماید تا از توان موجود و توانمندیهای نهفته کارگزاران آموزشی در آینده سازمان بهره برداری شود. رسالت مدیریت سازمان آموزشی، بهره برداری از توان کارکنان است و این مهم در قالب نظام مدیریت کیفیت فراگیر بـــه راحتی صورت می گیرد.

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر نظام به کارگیری توانمندیهای فکری و جسمی کارکنان در سطوح مختلف یک سازمان است. در مدیریت کیفیت فراگیر به جای اینکه مسئولیت آموزش و یادگیری و کیفیت فقط بر دوش یک نفر یا واحد خاصی باشد برعهده همه کارگزاران سازمان آموزشی است و بااین نظر همه افراد را درگیر کار کرده و از توانمندیهای مختلف کارکنان در سطوح مختلف بهره برداری می کند. **TQM** توان

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

کارکنان را در تمام فعالیتها و فرایندها به کار می گیرد و مشارکت را به صورت عملیاتی و ملموس تا عمق سازمان رسوخ می دهد.

مولفه های موثر در وضعیت مدیریت کیفیت در آموزش عالی:

توجه به مشتری: یعنی آگاهی سازمان از نیازها، انتظارات مشتریان و سازگار نمودن فعالیت های خود در همان راستا (حیدری و همکاران۱۳۸۱).

کار تیمی: کار تیمی را می توان در مفهوم همکاری به جای رقابت بین دو واحد، تلاش مشترک بین سازمان و تدارک کننده آن، توافق دو جانبه بین مدیریت کارکنان، اقدام مشترک بین کارکنان صفی و ستادی و مشارکت همه افراد در تصمیم گیری ها ذکر کرد (آلن بیچ ۱۳۸۲).

تعهد رهبری: تعهد سازمانی شاخصی از وفاداری فرد نسبت به سازمان و اینکه فرد سازمان را معرف خود بداند و به اصطلاح به وجود چنین سازمانی بر خود ببالد(رابینز ۱۳۸۴).

توجه به مشارکت: درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های فردی و گروهی است که آنان را برمی انگیزاند تا برای دستیابی به هدف های گروهی یکدیگر را یاری دهند و در پذیرش مسئولیت کار شریک شوند (یغمائی ۱۳۸۴).

ارتباط سازمانی: سازمان ها دارای نظام های ارتباطی منحصر به فردی هستند که رهبران از آن ها برای برقراری ارتباط موثر و کارآمد استفاده می‌کنند. همه اعضاء یک سازمان ذاتا میل دارند بدانند در مکان کاری آن ها چه اتفاقی می افتد. این اطلاعات از طریق برقراری ارتباط با دیگران حاصل می‌شود (هرسی به نقل از کبیری ۱۳۷۸).

مراحل اجرای کیفیت جامع در سازمان های آموزشی

انتخاب روشی برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در موسسه های آموزشی به عواملی مانند اندازه موسسه، پیچیدگی، فرهنگ سازمانی، پذیرش مدیریت، مشارکت گروهی و باور کارکنان سازمان بستگی دارد. بنابراین با توجه به پیچیدگی موسسه های آموزشی پیاده سازی آن طبیعتا با مشکلات عدیده ای روبرو است. الگوی ۱۱ مرحله ای رامش (۲۰۰۰)، برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان های آموزشی به صورت زیر ارائه می شود:

۱. ریاست سازمان کیفیت را به عنوان یک هسته از سیستم ارزش سازمانی می پذیرد و آن را در سراسر سازمان گسترش می دهد و در جهت توسعه تعهد به آن در سراسر موسسه تلاش می کند.

۲. ترویج این ارزش از طریق اقدامات نمادین و بنیادین توسط ریاست سازمان.

۳. آموزش مدیران و روسای واحدهای آموزشی در خصوص مدیریت کیفیت جامع.

۴. شناسایی نیازهای ذینفعان و تعیین اهداف عملکرد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

۵. آموزش تخصیص منابع انسانی به منظور ارائه کمک در قسمت های دیگر سازمان.

۶. آموزش مدیران، کادر آموزشی و کارکنان درخصوص فن های آماری مناسب تحلیل فرایند، تصمیم گیری و مشتری مداری.

۷. تشکیل گروه های کیفیت به منظور بهبود مستمر فرایندها و شناسایی افراد با کیفیت.

۸. تفویض اختیار در سراسر سازمان.

۹. توسعه نظام ارزیابی عملکردبه منظور نظارت مستمر بر پیشرفت موسسه و ارزیابی که بر پایه جلب نیازهای ذینفعان متمرکز باشد.

۱۰. ایجاد خط مشی های تشویقی و پاداش دهی در موسسه و ارتباط دادن آن با اهداف مدیریت کیفیت جامع.

۱۱. تلاش مستمر به منظور کاهش مقاومت در برابر تغییر.

پیشینه تجربی:

فرنیا، محمدپور ارمنیان ۱۳۸۹، در پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه های علوم پزشکی تبریز و ارائه راهکار مناسب بهبود، نشان دادند که: وضعیت مولفه های مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه علوم پزشکی در حد متوسط قرار دارد و همچنین بین مدیران آموزشی به لحاظ جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، مرتبه علمی و سمت آن ها رابطه معناداری وجود ندارد ولی نسبت به محل اشتغال آن ها معنادار است.

تحقیقات هریس. جان. دبلیو و باگت. جی. مارک نشان می‌دهد: که شخص در سیستم رشد می کند و ارتقا می یابد. فرایند آموزش دانشجو نیز چنین است، اما در این سیر صعودی به نقطه ای می رسد که دیگر علاقه ای برای یادگیری موضوعات ویژه و تخصصی نشان نمی دهد. اینجاست که مهمترین نقش و وظیفه مدرس یعنی برنامه ریزی در جلب مشارکت دانشجو در تداوم انگیزه برای یادگیری مشخص می شود. در واقع، افراد ذاتاً علاقه مند به یادگیری مطالبی هستند که احساس می کنند دانستن آنها لازم است. لذا یکی از روشهای جلب مشارکت افراد می تواند در تلفیق ارائه مطالب با گزینه های واقعی و مطالعه موردی روی این گزینه ها باشد.

سماوی، رضایی، مقدم ۱۳۸۷، در تحقیقی با عنوان بهبود مستمر فرایند آموزش در نظام آموزش عالی کشاورزی نشان دادند که: کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر، دریافتند: میزان بهبود مستمر فرایند آموزش در دانشگاه مطلوب نبوده و همچنین تفاوت معناداری بین دیدگاه دانشجویان و اعضای هیات علمی، پیرامون میزان بهبود مستمر در فرایند آموزش وجود دارد.

مهرعلی زاده ۱۳۸۷، در پژوهشی با عنوان جنبش کیفیت گرایی در آموزش عالی به سوی الگویی جامع از مدیریت کیفیت دریافت: اولا معنی کیفیت با غلبه الگوهای تجاری در آموزش عالی تغییر ماهیت داده و

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

ثانیا الگوهای کنونی کیفیت مبتنی بر دنیای صنعت ارزش‌های اساسی و بنیادی آموزش عالی را نادیده گرفته است.

موسی خانی ۱۳۷۵، در تحقیقی تحت عنوان بررسی عوامل موثر در کامیابی و ناکامی نظام مدیریت کیفیت جامع در سازمان های آموزشی چنین نتیجه می گیرد که:

۱. آموزش های تخصصی نیروهای کار در موفقیت نظام کیفیت جامع موثر است.

۲. تعریف و تعبیر مدیران میانی به بالا در موفقیت نظام کیفیت تاثیر منفی دارد.

۳. وجود بخش پژوهش و توسعه در سازمان ها از عوامل موثر در موفقیت نظام کیفیت جامع است.

۴. استفاده هر چه بیشتر از روش های انگیزش معنوی به جای نوع مادی آن، نقش موثری در موفقیت نظام کیفیت جامع است.

خورشیدی ۱۳۷۹، در تحقیقی که با عنوان مدیریت کیفیت جامع در مراکز آموزش عالی ایران انجام داد هدف اصلی آن ارائه چارچوبی برای شاخص‌های عملکردی نظام آموزش عالی کشور است، نتایج این تحقیق حاکی از آن است که نداشتن نظام های منسجم ارزیابی عملکرد از مسائل اساسی مراکز آموزشی می باشد.

فروتنی، بحرانی۱۳۹۲، در پژوهشی با عنوان سنجش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه پیام نور دریافتند: بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مدیریت کیفیت فراگیر در جامعه آماری تحقیق تفاوت معنادار وجود دارد. البته وضع موجود آن تا حدودی با سنجه های مدیریت کیفیت فراگیر به ویژه در سه مولفه مشتری مداری، مسئولیت پذیری و نظارت و ارزیابی نظام مند تطابق داشت ولی چون معیار محقق امتیاز بالای میانگین بود، فرضیه تایید نشد.

مورتیمور و استون (۱۹۹۰) عناصر هنجاری، رقابتی و ذاتی کیفیت را مورد توجه قرار داده اند و بر این تاکید دارند که کیفیت در آموزش عالی عصاره ای از ویژگی‌ها یا تعاریف ، درجه ای از ارزشهای وابسته، یا تشریح چیزی خوب یا عالی و همچنین خصیصه ای غیر کمی است.

بارنت (۱۹۹۲) با تاکید بر اینکه رویکردهای مختلف مرتبط با تعریف کیفیت، با چه چیزهایی که در زیر چتر آموزش عالی قرار می‌گیرد مرتبط است، او اعتقاد به عینی بودن، نسبی بودن و رو به رشد بودن تعریف کیفیت دارد. از دید وی عینی بودن بدین مفهوم است که برخی از جنبه های آموزش عالی جهان شمول بوده و می‌تواند به همه موسسات نسبت داده شود. و رویکرد نسبی بودن نیز بر سیاست های عمومی و تئوریهای پشتیبانی کننده تاکید دارد. بارنت با ذکر محدودیت های دو رویکرد مذکور چشم انداز سومی را تحت عنوان رو به رشد بودن معرفی نموده است، که بر اساس ان مفهوم، اعضای داخل سازمان می توانند نقش خود در بهبود کیفیت ان سازمان را بازنگری نمایند به علاوه او معتقد است که در رویکرد اول به تفاوت موسسات آموزش عالی توجه نشده و رویکرد دوم نیز مرزهای روشنی را برای موسسات آموزش عالی قائل نمی باشد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

وینچ (۱۹۹۶)، ۴ رویکرد را برای کیفیت شناسایی نموده است:

۱) جامع نگر

۲) محصول محور

۳) مشتری محور

۴) ارزش محور

همچنین او تغییر رویکرد ها از کیفیت جامع نگر و محصول محور به سمت پذیرش رویکرد ارزش محور را مورد تاکید قرار داده است.

از دیدگاه هریس (۱۹۹۴)، سه رو یکرد عام به مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد. رویکرد اول تمرکز بر مشتری، با ارتقا کیفیت خدمات مورد ارائه به مشتریان از طریق آموزش به پرسنل است، رویکرد دوم تمرکز بر ارزشها و افزایش سطح همکاری اعضا برای اثر بخشی موسسه است و در سومین رویکرد تمرکز بر خدمات وجود داردو در ان تضمین تطابق مشخصات فر ایند های قابل اندازه گیری آموزش عالی را جستجو می‌شود.

اسپن بآر (۱۹۹۵) **TQM** در آموزش را بدین صورت تعریف می‌کند " فلسفه ای مدیریتی که سیستم‌ها و روندها را در یک مکان گرد هم می‌آورد تا توقعات مشتری را در همان حد و یا بیش از آن برآورده سازد. این تلاشی خستگی‌ناپذیر برای بهبود مستمر از طریق مستندسازی و استفاده از ابزارها در یک فضای حل‌کننده مشکلات که بیانگر عملکرد تیمی و رهبری خوب باشد, همراه است.

مزایای به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی

بر سر این موضوع که مدیریت کیفیت فراگیر مدت زیادی وجود داشته است و موسسات آموزش عالی تنها در سال‌های اخیر به این موضوع پرداخته‌اند توافق نظر وجود دارد. به همین سبب برشمردن مزایای مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی دشوار است. همچنین باید در نظر داشت تعمیم نتایج کلی فواید به‌کارگیری موردی مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی به سایر موارد صحیح به نظر نمی‌سد.

شاید تجارب دانشکده فنی فاکس ولی (اسپانبر، ۱۹۹۵) که هشت سال در این زمینه تجربه کسب نموده است بهترین مثال برای مزایای به‌کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر باشد. اضافه بر افزایش نرخ کارآیی دانشجویان، افزایش تعداد دانشجویان ثبت‌نام‌کننده، بالارفتن رضایت کارکنان، پاسخ‌گویی بالاتر، ارائه خدمات بهتر به مشتریان و کاهش هزینه‌های کلی؛ همچنین می‌توان به تضمین برگشت هزینه‌های انجام‌شده روی پروژه‌های مدیریت کیفیت فراگیر، ارائه تضمین به کارفرمایان که فارغ التحصیلان این دانشکده دارای مهارت‌های کیفی، مشابه با رقبا هستند به‌عنوان مزایای بکارگیری **TQM** در این دانشکده اشاره داشت.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

در این دانشکده آموزش‌های مجانی برای دانشجویانی که در طول سال اول فارغ‌التحصیلی قادر به پیداکردن کار نمی‌شوند ارائه می‌شود و آموزش کیفیت در همه برنامه‌های مورد اجرا آغاز گردیده است.
نتایج بدست‌آمده از بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های مختلف حاکی از بهبود در بخش‌های مختلف است. در موردی (نگی، ۱۹۹۳) مزایای بدست آمده را شامل حذف فرایند و کارهای غیرضروری نام برد. و علاوه بر آن (اسچارجل، ۱۹۹۳) مزایای به کار گیری **TQM** در اموزش و پروش را شامل رشد عضویت در انجمن اولیاء و مربیان، افزایش بودجه یک میلیون دلاری برای برنامه‌های جدید و فوق برنامه، تامین پروژه های پیشنهادی شده توسط بانک‌ها و شرکت‌ها و همچنین در بسیاری از موارد کاهش نارضایتی دبیران بیان می نماید.
نتیجه اینکه فرایند ها و سیستم ها با بهره گیری از رویکردهایی مانند مدیریت کیفیت فراگیر به طور دائم در حال بهبود و تغییر است.

جمع بندی:

بهره‌وری در دنیای امروز به یکی از مهترین اهداف سازمان‌ها و موسسات تبدیل شده است و افزایش بهروری ضامن رشد و بقای سازمان‌های پیشرو میباشد. اگرچه این امر یکی از ضروریات سازمان‌های آموزش عالی است اما هنوز با ابهاماتی نیز روبرو ست بهمین سبب پژوهشگران به دنبال روشی برای بهبود بهره‌وری در سازمان‌های آموزش عالی هستند. از طرفی آموزش عالی در یک ساختار نظام مدار می تواند نقش کلیدی در انتقال دانش داشته باشد. آموزش زمانی می تواند براساس نیاز ملی و در جهت گسترش فرهنگ و دانش مدیریت نوین استوار باشد که نظام مدیریتی با رویکرد مشتری محور و کیفیت گرا ایجاد شده باشد. ساختار و نظام مدیریت آموزشی از این لحاظ مورد توجه نظام مدیریت کیفیت واقع می‌گردد. و همچنین مسئولیتی که امروزه آموزش عالی در مقابل سطوح آموزشی دیگر و نظام آموزشی بر عهده دارد، سیاستگذاری و تدوین خط مشی جامع برای توسعه جامعه است. پس از آن تقاضا برای ارتباط و مناسبت بیشتر آموزش عالی با شرایط و نیازهای موجود افزایش می یابد و موجب بهبود کیفیت آن می شود. هرچند در آموزش عالی، کیفیت یک مفهوم تازه و بدیع است اما در مباحث فعلی مربوط به سیاستگذاری برای توسعه و اصلاح آموزش عالی این موضوع به عامل تعیین کننده ای تبدیل شده است. با توجه به اهمیت کیفیت آموزش عالی در تمام سطوح و کارکردهای آن، از جمله کیفیت تدریس، کیفیت کارکنان علمی، کیفیت دانشجو، کیفیت مدیران و مدیریت، کیفیت برنامه های آموزشی و کیفیت برنامه های مطالعاتی و تحقیقاتی، می تواند تاثیر قاطعی بر نظام یادگیری و یاددهی محیط آموزشی، و سپس بر تمام جنبه‌های زندگی بشری داشته باشد. بنابراین توجه به تمامی ابعاد کیفیت است که می‌تواند ضامن حفاظت و توسعه موزون نظام آموزش عالی شود.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

فهرست منابع و مآخذ

ـ بازرگان، ع. (۱۳۷۷). ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی ایران. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱و۲.

ـ بیچ، آلن. (۱۳۸۲). مدیریت کیفیت برای آموزش، ترجمه لامعی، ابوالفتح. (۱۳۸۳). چاپ اول. ارومیه، موسسه فرهنگی انتشاراتی شاهد و ایثارگران دانشگاه علوم پزشکی.

ـ تنعمی، محمدمهدی. (۱۳۹۱). مدیریت دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شناخت و اجرای کیفیت فراگیر. تهران، انتشارات سمت.

ـ حیدری، غلامرضا و همکاران. (۱۳۸۲). نگرشی نوین به نظریات سازمان مدیریت در جهان امروز، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه.

ـ خورشیدی، ع. (۱۳۷۹). مدیریت کیفیت جامع در مراکز آموزش عالی در ایران. مجله دانش مدیریت، سال ۱۲، شماره ۴۷، ص ۴۳-۳۲.

ـ سعیدی پور، بهمن، (۱۳۸۴). کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی. مجله مدیریت، شماره ۱۰۴، ص ۲۲-۱۸.

ـ سماوی، حمیده. رضایی مسعود و مقدم کوروش. (۱۳۸۷). بهبود مستمر فرآیند آموزش درنظام آموزش عالی کشاورزی: کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر. مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، دوره۴، شماره ۲، ۴۲-۲۷.

ـ فرنیا، محمدعلی. محمدپور ارمنیان، آمنه. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های علوم پزشکی تبریز و ارائه راهکارهای مناسب بهبود. مجله علوم تربیتی، شماره ۱۲، سال سوم، ص ۱۲۰-۸۱.

ـ فروتنی، یحیی. بحرانی، عطیه. (۱۳۹۲). سنجش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه پیام نور. مجله نامه آموزش عالی، دوره ۶، شماره ۲۳، ص ۱۷۰-۱۴۳.

ـ مهربان، رضا (۱۳۸۴)، مدیریت کیفیت فراگیر، مشهد: انتشارات جهان فردا

ـ مهرعلی زاده، یداله. (۱۳۸۷). جنبش کیفیت گرایی در آموزش عالی به سوی الگویی جامع از مدیریت کیفیت. مجله آموزش عالی ایران، شماره ۳، ص ۸۳-۵۹.

ـ موسی خانی، م. (۱۳۷۵). بررسی عوامل موثر در کامیابی یا ناکامیابی نظام کیفیت جامع و ارائه روش های بهبود و فراگیرکردن آن. مجله دانش مدیریت، شماره ۳۱، ص ۷۷.

ـ یارمحمدیان، م. ح. (۱۳۸۰). اعتباربخشی در آموزش عالی. نخستین سمینار ارزیابی و اعتباربخشی در آموزش. اهواز، ۱۵ و ۱۶ اسفند ماه.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

__ Barnett. (1992), improving higher education-total quality care, SRHE and Open University press, Buckingham .
__Mortimore, p. and stone, c. (1990). " Measuring educational quality ", British journal of education studies, vole. 39 no. 1. Pp. 69-82 .
__Cheng, Y. C. (1996), the purist of school effectiveness: Theory, policy and research, the Hong Kong institute of educational research, the Chines University of Hong Kong, Hong Kong .
__Harris, R. W. (1994), "alien or ally? TQM, academic quality and the newer public management ", quality assurance in education, vol. 2 No. 3, pp. 33-9 .
__Span Bauer, S. J. (1995), "Reactivating higher education with total quality management: using quality and productivity concepts, techniques and tools to improve higher education", Total Quality Management, Vol. 6, pp. 519-38 .
__Schargel,F. p. (1993),"Total quality education in Brooklyn", Quality Digest, September,pp. 48-57.
__Wayne,S. R (1983), "Quality control circle and company with quality control" , Quality Progress, October,pp. 14-17 .
__Nagy,J. ,Cotter, M. ,Erdaman ,P. ,Koch, B. ,Ramer, S. , Roberts,N. and Wiley,J. (1993),"How TQM helped change an admission .
__Ramesh. G. sonny (2000). Implementing TQM in higher education a comparison with
Developments in industrial settings. Total Quality Management, 3(1), 51-63.
__Ziegler, H (1994). International Development in Assuring Quality in Higher Education. Quality in Higher Education. Vol. 4, n. 2.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]