

# مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

شناخت و اجرای کیفیت فراگیر

دکتر محمد مهدی تنعمی

تهران

۱۳۸۶



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

تنعمی، محمدمهدی، ۱۳۳۰.

مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی: شناخت و اجرای کیفیت فراگیر / محمدمهدی تنعمی. — تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۸۶.

ته، ۱۳۰ ص.: جدول، نمودار. — («سمت»؛ ۱۰۸۸: مدیریت؛ ۷۶)

ISBN 978-964-530-155-0

بها: ۱۳۰۰۰ ریال.

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیا.

پشت جلد به انگلیسی: Mohammad Mehdi Tanaomi. Management of Universities and Higher Education Institutions: Understanding and Implementing Total Quality.

واژه‌نامه.

کتابنامه: ص. ۱۲۲-۱۲۶.

۱. دانشگاهها و مدارس عالی — مدیریت. ۲. آموزش عالی — مدیریت. ۳. کیفیت فراگیر — مدیریت. الف. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). ب. عنوان.

۳۷۸/۱۱۱

LB ۲۴۴۱/ت ۹ م ۴

۱۰۴۲۷۳۶

کتابخانه ملی ایران

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)



مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی: شناخت و اجرای کیفیت فراگیر

دکتر محمدمهدی تنعمی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

چاپ اول: بهار ۱۳۸۶

تعداد: ۱۰۰۰

حروفچینی و لیتوگرافی: سمت

چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

قیمت: ۱۳۰۰۰ ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشندگان و عوامل

توزیع مجاز به تغییر آن نیستند.

آدرس ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، غرب پل یادگار امام (ره)،

روبروی پمپ گاز، کدپستی ۱۶۶۳۶، تلفن ۲-۴۴۲۴۶۲۵۰.

www.samtlac.ir

info@samtlac.ir

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه‌برداری، ترجمه و جز اینها برای «سمت» محفوظ است (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملت شریف ما اگر در این انقلاب بخواهد پیروز شود باید دست از آستین برآرد و به کار بپردازد، از متن دانشگاهها تا بازارها و کارخانهها و مزارع و باغستانها تا آنجا که خود کفا بشود و روی پای خود بایستد.

صحیفه نور؛ ج ۱۲، ص ۶۵

## سخن «سمت»

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبنایی و مسائل این علوم است.

ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضا می کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها» را که به اختصار «سمت» نامیده می شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز، به مطالعات و تحقیقات لازم بپردازد و در هر کدام از رشته های علوم انسانی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام کند.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحب نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحله کمال مطلوب آن، باید به تدریج و پس از انتقادهای و یادآوریهای پیاپی ارباب نظر به دست آید و انتظار دارد که این بزرگواران از این همکاری دریغ نوزند.

کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت آموزش عالی در مقطع کارشناسی ارشد و دکترای به عنوان منبع اصلی درس «مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی» به ارزش ۲ واحد تدوین شده است. امید است که علاوه بر جامعه دانشگاهی، سایر علاقه مندان نیز از آن بهره مند شوند.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری دهند.

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان                                           |
|------|-------------------------------------------------|
| هفت  | فهرست نمودارها                                  |
| هشت  | فهرست نگاره‌ها                                  |
| ۱    | پیشگفتار                                        |
| ۳    | فصل اول: شناخت                                  |
| ۳    | مقدمه                                           |
| ۸    | نظریه‌ها و تحولات مدیریت                        |
| ۱۱   | کاربرد نظریه‌ها و تحولات مدیریت                 |
| ۱۳   | چالش‌های رهبری                                  |
| ۱۴   | زبان ناآشنای مدیریت کیفیت فراگیر                |
| ۱۵   | مقاومت اعضای هیئت علمی                          |
| ۱۷   | منفک بودن اعضای هیئت علمی، دانشکده‌ها و دانشگاه |
| ۱۸   | موانع اجرا                                      |
| ۱۹   | کیفیت چیست؟                                     |
| ۱۹   | مصرف‌کننده کیفیت کیست؟                          |
| ۲۰   | کنترل، تضمین و هزینه کیفیت                      |
| ۲۱   | کیفیت خدمات                                     |
| ۲۳   | جوایز ملی کیفیت                                 |
| ۲۵   | توجه به نیازها و خواسته‌های مختلف               |
| ۲۶   | ارزشها، مفاهیم و معیارها                        |
| ۲۷   | اصول بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها    |

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| ۲۹  | معیارهای آموزشی برای عملکرد متعالی                                   |
| ۳۰  | شمای سازمان                                                          |
| ۳۱  | نظام                                                                 |
| ۳۲  | اطلاعات و تجزیه و تحلیل                                              |
| ۳۲  | ساختار معیار                                                         |
| ۳۲  | اقلام                                                                |
| ۳۲  | شمای سازمانی                                                         |
| ۳۴  | ۱. رهبری (۱۲۰ امتیاز)                                                |
| ۳۶  | ۲. برنامه‌ریزی راهبردی (۸۵ امتیاز)                                   |
| ۳۸  | ۳. دانشجویان، افراد ذی‌نفع و تمرکز بر بازار (۸۵ امتیاز)              |
| ۴۱  | ۴. اطلاعات و تجزیه و تحلیل (۹۰ امتیاز)                               |
| ۴۳  | ۵. تمرکز بر اعضای هیئت علمی و کارکنان (۸۵ امتیاز)                    |
| ۴۶  | ۶. مدیریت فرایند (۸۵ امتیاز)                                         |
| ۵۰  | ۷. نتایج عملکرد سازمانی (۴۵۰ امتیاز)                                 |
| ۵۲  | نظام امتیازدهی                                                       |
| ۵۸  | کاربرد واژه‌های کلیدی معیارهای آموزشی                                |
| ۶۸  | فصل دوم: اجرا                                                        |
| ۶۸  | دانشگاه ویسکانسین - استاوت، اولین دانشگاه دریافت‌کننده جایزه ملی ... |
| ۱۰۴ | کالج بازرگانی مانفورت، اولین کالج دریافت‌کننده جایزه ملی کیفیت ...   |
| ۱۰۸ | دانشگاه ایالتی یاروساؤل، در مسیر دستیابی به سرآمد بودن بر مبنای ...  |
| ۱۱۰ | فصل سوم: اجرا در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ایران                 |
| ۱۱۰ | برنامه‌ریزی راهبردی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر دانشگاهها و ...        |
| ۱۱۳ | نتیجه‌گیری                                                           |
| ۱۱۹ | پیشنهاها                                                             |
| ۱۲۲ | منابع و مآخذ                                                         |
| ۱۲۷ | واژه‌نامه                                                            |

## فهرست نمودارها

|            |                                                                                    |     |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| نمودار ۱-۱ | چهارچوب معیارهای آموزشی برای عملکرد متعالی بالدریج: دیدگاه سیستمی                  | ۳۰  |
| نمودار ۱-۲ | وضعیت واکنش به مشکل                                                                | ۵۴  |
| نمودار ۱-۳ | وضعیت روش نظام‌مند اولیه                                                           | ۵۵  |
| نمودار ۱-۴ | وضعیت روش منظم                                                                     | ۵۵  |
| نمودار ۱-۵ | وضعیت روش یکپارچه                                                                  | ۵۵  |
| نمودار ۲-۱ | سازمان دانشگاه ویسکانسین - استاوت                                                  | ۶۹  |
| نمودار ۲-۲ | اعضای شورای مشورتی رئیس دانشگاه، ساختار حاکمیت مشترک و پل ارتباطی ذی‌نفعان         | ۷۰  |
| نمودار ۲-۳ | ساختار اداری دانشگاه ویسکانسین - استاوت                                            | ۷۱  |
| نمودار ۲-۴ | فرایند بهبود مستمر دانشگاه ویسکانسین - استاوت                                      | ۸۸  |
| نمودار ۲-۵ | امکان مشارکت تمامی ذی‌نفعان به طور متناسب در نظام رهبری دانشگاه ویسکانسین - استاوت | ۹۰  |
| نمودار ۲-۶ | چهارچوب فرایند دانش‌محور کالج بازرگانی مانفورت                                     | ۱۰۶ |
| نمودار ۲-۷ | دستیابی به تعادل                                                                   | ۱۰۸ |
| نمودار ۳-۱ | برنامه‌ریزی راهبردی م.ک.ف.                                                         | ۱۱۱ |

## فهرست نگاره‌ها

- نگاره ۱-۱ راهنمای امتیازدهی به عناصر روش-اجرا ۵۶
- نگاره ۱-۲ راهنمای امتیازدهی به عناصر نتایج معیار ۵۷
- نگاره ۲-۱ رسالت دانشگاه ویسکانسین-استاوت آن را قادر ساخته است تا بر حوزه‌های تخصصی یادگیری فعال تمرکز کند. ۷۳
- نگاره ۲-۲ سیستم ارزشی دانشگاه ویسکانسین-استاوت ۷۷
- نگاره ۲-۳ دفاتر اعتبارسنجی علمی دانشگاه ویسکانسین-استاوت ۷۸
- نگاره ۲-۴ الزامات کلیدی دانشجویان در دانشگاه ویسکانسین-استاوت به خوبی درك می‌شوند. ۸۰
- نگاره ۲-۵ امکان مشارکت تمامی ذی‌نفعان به طور متناسب در نظام رهبری دانشگاه ویسکانسین-استاوت ۸۱
- نگاره ۲-۶ روشهای اطلاع‌رسانی متعدد است و تمامی ذی‌نفعان کلیدی را مخاطب قرار می‌دهد. ۹۴
- نگاره ۲-۷ مسائل و فرصتهای کلیدی شناسایی شده از بازنگریهای اخیر ش‌م‌ر ۹۷
- نگاره ۲-۸ کمیته‌های فعال بین کالجها و وظایف گوناگون ۹۹
- نگاره ۲-۹ فعالیتها و سنجشهای کلیدی مسئولیت اجتماعی دانشگاه ویسکانسین-استاوت ۱۰۱

تقدیم به:

روح پرفتوح مادر اندیشمندم اشرف مبینی تهرانی

مرحوم برادرم مهندس جواد تنعمی

همسر عزیزم، پسران دلبندم علیرضا و امیرحسین

و خواهر از خود گذشته‌ام

## پیشگفتار

بیش از پنجاه سال از سابقه مدیریت کیفیت فراگیر می‌گذرد. این نگرش از مدیریت توانسته است سازمانهای بسیاری از کشورها را متحول و مؤثر سازد و الگوهای مناسبی را برای ارزیابی و پیشرفت مؤسسات اعم از آموزشی و غیره پدید آورد.

از جنبه‌های با اهمیت استفاده از الگوهای مدیریت کیفیت فراگیر، کاربردی بودن آنهاست. ایجاد تغییرات و تطبیق با شرایط متحول سریع ساختارهای فناوری، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با به کارگیری معیارهای متناسب برای سنجش و ارزیابی و فراهم کردن موجبات رشد کیفی مؤسسات و دانشگاهها در سطح جهان، میزان موفقیت این رویکرد از مدیریت را آشکار می‌سازد.

بهبود مستمر کیفیت از ضروریات پایداری و ارتقای قابلیت رقابت در مؤسسات 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 قوتها و ضعفها، تجزیه و تحلیل سیستم، تهیه و تدوین برنامه‌های توسعه دانشگاهی، مقایسه تجربیات نظامهای آموزش عالی و دانشگاههای پیشرفته، ارزیابی عملکردها و تحقق انتظارات و نتایج است. در این کتاب، در فصل اول شناخت مدیریت کیفیت فراگیر مطرح شده، در فصل دوم اجرای آن در دانشگاههای مختلف جهان بررسی شده و در فصل سوم به نحوه اجرا در دانشگاههای ایران پرداخته شده است. لازم است یادآوری شود که در تألیف این کتاب از معیارهای آموزشی برای عملکرد متعالی مالکوم بالدريج بهره‌برداری شده است.

امید است که کتاب حاضر بتواند ضمن اینکه مورد توجه دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران تدوین معیارهای آموزشی جایزه ملی کیفیت ایران به منظور بهبود

بخش آموزی چشم‌انداز بیست‌ساله کشور قرار می‌گیرد، مورد استفاده مدیران دانشگاهی، استادان، دانشجویان و دیگر عزیزان واقع شود و بتوانم از رهنمودهای آنان در چابهای بعد استفاده کنم.

در اینجا لازم است از جناب آقای دکتر داود مجتهد، اساتید دانشگاه ایالتی پرتلند، جناب آقای دکتر مسعود خیرآبادی و سرکار خانم اج آری‌اولا، و از جناب آقای دکتر مسعود عباسی استاد دانشگاه یزد، جناب آقای منصور سعیدی، جناب آقای حسن اسماعیلی، سرکار خانم فاطمه بیگی، سرکار خانم هاجر فرجلو و تمامی کسانی که به هر نحو ممکن در تهیه این کتاب مرا یاری داده‌اند، سپاس‌گزاری کنم.

محمد مهدی تنعمی