تحلیل مبنای ارزشی مدیریت کیفیت فراگیر

دکتر عذرا شالباف*

گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی

(تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۲، تاریخ پذیرش: ۹۱/۷/۲)

چکیده

زمینه: مدیریت کیفیت فراگیر یک دیدگاه فلسفی مدیریت است که رویکرد بسیاری از سازمان‌های فعلی را به دلیل اثربخشی و کارآمد بودن اصول و سیاست‌های مدیریتی به خود متوجه کرده است و در مبنای ارزشی خود، با این نگرش که انسان‌ها در هر لحظه زندگی درگیر ارزش‌های موجود در سازمان‌های مختلف آموزشی، صنعتی و غیره هستند، نگاهی نو به سازمان‌های آموزشی دارد. پژوهش حاضر، تحلیل مبنای ارزشی این دیدگاه و به دنبال پاسخگوئی علمی و منطقی به سوالات زیر است: پیش فرضهای ارزش‌شناختی نظریه مدیریت کیفیت فراگیر کدامند؟ ارزش در مدیریت آموزشی مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر چگونه ترسیم می‌شود؟ وجه اشتراک و نقطه افتراق بین مدیریت آموزشی مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر و نظریه‌های سنتی مدیریت کدام است؟

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در این فرهنگ، ارزش‌ها متغیرهای سطحی و ظاهری نیستند و اهتمام به ارزش‌های اخلاقی و پای‌بندی به آن‌ها در سازمان یکی از پدیده‌های مهم محسوب می‌شود. انسان‌ها نمادها را به وجود می‌آورند و همراه نمادهای فردی، سیستم ارزش‌ها پدید می‌آید. کیفیت در این نظریه مدیریتی، ارزشی بنیادی است که با آموزش کارکنان و نگرش انسان‌گرایانه به مخاطبان و مشتریان عجین شده است. توجه شایسته به جایگاه واقعی نیروی انسانی که تنها محور هر فعالیتی است، رمز موفقیت و مزیت برتری سازمان‌ها است. ارزیابی از خود و خودکنترلی، ارزشی بنیادی در سازمان‌های مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر محسوب می‌شود. نهادینه کردن اصول اخلاقی در فرهنگ سازمان از رویکردهای اصلی ارزش در این نظریه است که عملیاتی‌کردن آن در عملکرد ابعاد گوناگون سازمان، نقش تعیین‌کننده و رو به رشد دارد.

کلیدواژه‌ها: ارزش‌شناسی، مدیریت آموزشی، مدیریت کیفیت فراگیر

سرآغاز

از آنجا که سازمان‌های آموزشی در قالب نظام‌های آموزشی طراحی شده‌اند، شکل منسجم و نظام‌دار یافته‌اند. سازمان‌های آموزشی مانند دیگر سازمان‌ها تحت تاثیر عوامل محیطی و تغییرات بوده‌اند. پویایی و حیات اجتماعی سازمان‌ها اقتضا می‌نماید که در برابر تغییرات، سیاست‌ها و برنامه‌های کارآمدی داشته باشند. پایداری سازمان در مدیریت و پیش‌بینی تغییرات است نه در فرار از آنها. سازمان‌های موفق، کارآمدی خود را در هماهنگی سیاست‌ها، برنامه‌ریزی و مدیریت خود بر تغییراتی که با آن مواجه می‌شوند، می‌بینند. اینکه «آنچه ثابت است، تغییر است»، یک فرهنگ سازمانی، و مواجهه هوشمندانه با تحولات از عوامل برتری رقابتی است (۱). از مهمترین این سیاست‌ها

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: **shalbaf_Azra @yahoo.com**

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]

هضم تغییرات و اثربخش نمودن بیش از پیش سازمان‌های آموزشی با مبتنی‌کردن آنها بر تئوری‌های مدرن و کارآمد ثابت شده در علوم است. مدیریت آموزشی که عهده‌دار کنترل سازمان‌های آموزشی است، باید از پیاده‌سازی تئوری‌های جدید در حوزه علم معرفتی مدیریت آموزشی و بسترسازی لازم برای این امر در جلوگیری از تضعیف عملکرد سازمان‌های آموزشی بهره ببرد. امروزه مدیریت کیفیت فراگیر[1] از مهمترین یافته‌های دانشمندان در عرصه مدیریت است. کارآمدی این نوع نظریه در مدیریت، زمینه را برای تدوین راهبردها و کاربردی‌کردن آن در سازمان‌های آموزشی، و آن را مورد توجه و دغدغهٔ مدیران آموزشی قرار داده است. عملیاتی‌شدن این امر نیازمند تحقیقات نظام‌مند در رابطه با مبانی فلسفی تئوری مدیریت کیفیت فراگیر است. این نوشتار با مطالعه تحلیلی به بررسی و نقد پیش فرض‌های ارزش‌شناختی این تئوری پرداخته و عناصر فلسفی مبنای ارزش‌شناختی[2] این تئوری را در سازمان و مدیریت آموزشی بیان می‌کند (۲).

هدف تحقیق: بررسی و تحلیل مبنای ارزش‌شناختی نظریه مدیریت کیفیت فراگیر در مدیریت آموزشی

سوالات تحقیق:

پیش فرض‌های ارزش‌شناختی نظریه مدیریت کیفیت فراگیر در مدیریت آموزشی[3] کدامند؟

ارزش در مدیریت آموزشی مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر چگونه ترسیم می‌شود؟

تفاوت‌ها و شباهت‌های مدیریت آموزشی مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت آموزشی سنتی بر اساس مبنای ارزش‌شناختی کدامند؟

در این نوشتار با رجوع به منابع مختلف از قبیل کتب، پایان نامه، مقالات و ...، داده‌ها گردآوری و سپس مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

مبانی ارزش‌شناختی مدیریت کیفیت فراگیر

برای ورود به بحث ارزش‌شناختی مدیریت کیفیت فراگیر در ابتدا اشاره‌ای به کوشش‌های علمی که در حوزه علوم رفتاری صورت پذیرفت، خواهیم داشت. امروزه چهار سطح تغییر در رفتار انسان به شرح ذیل مورد توجه قرار می‌گیرند.

تغییرات در معرفت[4]، ۲- تغییرات در نگرش یا گرایش[5]، ۳- تغییرات در رفتار فردی[6]، و ۴- تغییرات در عملکردهای گروهی یا سازمانی[7]. برخی معتقدند کوشش‌های اولیه در علوم رفتاری بیشتر تأکید بر سطح اول تغییرات داشت، تغییری که لزوماً به تغییر رفتار منجر نمی‌شود. آسان‌ترین نوع تغییر، ایجاد تغییر در دانش و معرفت است. تغییر در نگرش بعد از آن قرار می‌گیرد. نگرش[8] از لحاظ اینکه جهات عاطفی مثبت یا منفی پیدا می‌کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد. تغییر رفتار فردی به‌طور قابل ملاحظه‌ای دشوارتر و زمان‌گیرتر از دو تغییر پیشین است. لیکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی، شاید دشوارترین و زمان‌گیرترین تغییرات باشد (۳).

اهمیت سطوح تغییر وقتی آشکارتر می‌شود که دو چرخهٔ متفاوت تغییر، یعنی چرخه (دوره) تغییر مشارکت‌جویانه[9] و چرخه تغییر اجباری[10] را در تبیین نظریه مدیریت کیفیت فراگیر بررسی کنیم. چرخه تغییر مشارکت‌جویانه به‌عنوان یک ملاک ارزشی در سازمان پذیرفته می‌شود که به دنبال آن اعتمادسازی صورت می‌گیرد (۲). ایجاد اعتماد رسالت اصلی سازمان و اساسی‌ترین دغدغه مدیران است، زیرا دستیابی به اعتماد، به حیات و بقای ماندگار سازمان منجر خواهد شد. از این رو، اعتماد سرمایه پایدار سازمان‌ها است (۴ و ۵). چرخه تغییر مشارکت‌جویانه هنگامی صورت عمل به خود می‌گیرد که معرفت یا دانش جدیدی برای فرد یا گروه فراهم شود. انتظار می‌رود که گروه این دانش و اطلاعات را خواهد پذیرفت و یک گرایش و تعهد مثبت در جهت تغییر مطلوب پیدا خواهد کرد. در این سطح، راهبرد عمل ممکن است مشارکت مستقیم فرد یا گروه در امر کمک به انتخاب و تصویب هدف‌ها یا روش‌های جدید برای دستیابی به هدف‌ها باشد. این راهبرد را مشارکت گروهی در حل مسئله می نامند. گام بعدی، کوشش برای تبدیل این تعهد به رفتارِ عملی است که معمولاً مشکل‌ترین کاری است که می‌توان انجام داد. راهبرد

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]

سودمند این است که ابتدا رهبران غیررسمی و نیز رسمی درون گروه را شناسایی کرده، موافقت و هماهنگی رفتار آنان را نسبت به تغییر جلب نمود. انجام این کار گام بلندی است در جهت وادار کردن سایر افراد گروه که به‌تدریج رفتار خود را مطابق رفتار اشخاصی که در نقش‌های رهبری مورد احترام و پذیرش آنها هستند، شکل بدهند. این اصل جهانی است که عملیاتی کردن اصول و ارزش‌های انسان در گرو تخلّق مدیران و رهبران سازمان‌ها به اخلاق نیکوست (۶). مدیریت کیفیت فراگیر به دنبال تثبیت ارزش‌های اساسی در سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های آموزشی، و به دنبال اعتمادسازی بین مدیر و مخاطبان (از جمله فراگیران) است (۷). سازمانی را در نظر بگیرید که در آن ترس جایگزین اعتماد شده است. ترس آفت ترقی سازمان و مانع پیشرفت است، «در یک ارتباط مؤثر باید با استفاده از سازوکارهای مناسب، ترس را دور کرد. این زدودن ترس هر شخصی را توانمند می‌سازد تا در فرایند تغییر موفق باشد. ترس عاملی است که در همهٔ سطوح مختلف تغییر ممکن است یافت شود.» ترس از شکست، ترس از مورد تمسخر واقع‌شدن، ترس از بیماری، ترس از تنهاماندن و ترس از اشتباه‌کردن. این احساسات منفی شدید، ارزش‌های شغلی را در سازمان‌های مختلف، در تمام سطوح کاهش می‌دهد. مدیریت کیفیت فراگیر به دنبال تغییر این قبیل نگرش‌هاست تا به دنبال آن ارزش‌های اساسی در سازمان تثبیت شود و به تمام سطوح می‌اندیشد (۲). این تئوری نگرش انسانی به افراد در سازمان‌ها داشته و وقوف به ارزش جهانی در عرصه مدیریتی از جوهره این نظریه بوده و ارتباط تنگاتنگ با علم اخلاق حرفه‌ای دارد زیرا اهتمام به کرامت ذاتی انسان‌ها از ارزش‌های جهانی و بدیهی‌ترین اصل مورد توجه در دانش اخلاق حرفه‌ای است (۹-۷). تغییر در سطح اول که همانا تغییر در معلومات و معرفت‌هاست، برای این نظریه اهمیت خاصی دارد؛ چون دانش‌افزایی و روزآمد شدن فراگیران و مخاطبان در سازمان از اهداف اصلی مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های مختلف است و لازمهٔ این امر نیز آموزش مداوم است. البته از تاثیرگذاری آموزش حین عمل نباید غافل شد (۱۰). در سطح دوم تغییر، این نظریه توجه ویژه‌ای به تغییر نگرش‌ها و گرایش‌های آنان در سازمان دارد، یعنی دیدگاه آنان را نسبت به اهداف سازمانی مثبت ساخته و یک نوع هماهنگی بین اهداف فردی و سازمانی ایجاد می‌نماید. اصولاً مداخلهٔ فراگیر در سازمان یعنی دخالت‌دادن همهٔ ذی‌نفعان در امور برنامه‌ریزی و سازماندهی و ... ، از ارزش‌های اساسی مدیریت کیفیت فراگیر است. به این ترتیب، با توجه به نوع دیدگاه مدیریت کیفیت فراگیر به انسان، نوع دیدگاه آن به ارزش‌ها نیز متفاوت می شود. آن چیزی ارزشمند است که با دیدی مثبت نسبت به انسان همراه باشد (۲).

آنچه مدیریت کیفیت فراگیر را از سایر نظریه‌های مدیریتی جدا می‌سازد، توجه به این نکته اساسی است که تغییر رویه‌ها، نظام‌ها و روش‌ها از دید این نظریه نسبتاً ساده است. آنچه مشکل می‌نماید، تغییر نگرش افراد نسبت به کار و تصور آنان از مدیریت و ارزش‌ها، انگیزه‌ها و رفتارهای آنان است. اگر یک سازمان متعهد به مدیریت کیفیت فراگیر باشد، مسئله ارزش‌های سازمانی و توجه به آنچه تحت عنوان فرهنگ سازمانی از آن یاد می‌شود، به‌عنوان یک واقعیت انکارناپذیر خودنمایی می‌کند. به عبارت دیگر، با تغییر در ارزش‌های سازمانی است که تغییر در رفتارهای فردی و سپس رفتارهای گروهی تضمین می‌شود. از این رو، ارزش در مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند مبنایی برای تغییرات دیگر در سازمان باشد (۷). به این ترتیب، می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که تغییر در ارزش‌ها، تابع ایجاد تغییر در دانش است که به‌صورت پلکانی به‌صورت ذیل قابل تبیین است: تغییر در دانش و معلومات، تغییر در نگرش‌ها و ارزش‌ها، تغییر در رفتارهای فردی و تغییر در رفتارهای گروهی. هرچه از سطح اول تغییر به سمت سطوح بعدی حرکت کنیم، فرآیند تغییر مشکل‌تر، زمان برتر و پرهزینه‌تر از مرحله قبل است و تغییر در مرحله بعد مستلزم ایجاد تغییر در مرحله قبل آن است. اصول و ارزش‌های اساسی یک سازمان است که عملکرد مدیریت کیفیت فراگیر و نتیجه نهایی آن را تعیین می‌کند و به این خاطر، هر مؤسسه و سازمانی که خواستار بهبود کیفیت است، باید روی این ارزش‌ها کار کند (۲).

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]

ارزش در نظریه مدیریت کیفیت فراگیر

ارزش کیفیت بر اساس خواست متقاضیان ـ هرگز نباید از یاد ببریم که کسی جز متقاضی، خوبی یا بدی کیفیت خدمات ما در سطوح مختلف آموزشی و غیرآموزشی به مخاطبان را تعیین نمی‌کند. سیستم مدیریت سازمان باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که انواع خدمات، رضایت متقاضیان، فراگیران و مشتریان را جلب نمایند. جلب رضایت مخاطب، فلسفه نهائی مدیریت کیفیت فراگیر است. هر فرد ناراضی، بیست متقاضی را از سازمان فرار می‌دهد (۱۱).

ارزش رهبری ـ نقش رهبران اصلی سازمان، برقراری رضایت هرچه بیشتر متقاضیان، ایجاد سیستمی جهت برقراری ارتباط دایم با آنان و کشف مشکلات و نارضایتی ایشان است. این رهبران باید بر اساس آگاهی‌های لازم در این زمینه، ارزش‌های سازمان را تغییر داده، انتظاراتی را که از عملکرد آن می رود، برآورند. تشویق هر گونه حضور، ابتکار و خلاقیت افراد در امر بهبود، بیش از همه بر عهده مدیر ارشد سازمان است. مدیر ارشد علاوه بر حضور در تمامی جلسات برنامه‌ریزی و بررسی پیشرفت‌های انجام شده، وظیفه دارد همواره کل سازمان را در مسیر ارزش‌های تعیین شده و هماهنگی با مدیریت هدایت کند (۲).

ارزش بهبود مستمر ــ رسیدن به عالی‌ترین مراحل کیفی و رقابتی، نیاز شدیدی به برنامه‌ریزی واضح، روشن، پویا و قابل اجرا در زمینه بهبود مستمر کیفیت دارد. بهبود کیفیت باید در روح سازمان رسوخ کند (۲). نحوه استقرار کیفیت در یک سازمان بستگی فراوان به عملکرد و فرآیند آن، همچنین عملکرد رهبری سازمانی آن دارد به این معنی که:

باید جزئی از فعالیت روزانه تمام ارکان سازمان شود.

مشکلات و اشتباهات باید تا حد امکان در ابتدا و نقطه اولیه و آغازین خود برطرف شوند و اگر در ادامه کار پیدا شوند نیز با ارزیابی‌های تکوینی نسبت به رفع آنها تلاش و سعی شود.

استقرار کیفیت، علاوه بر رفع مشکلات به موقعیت‌ها نیز بستگی دارد. این موقعیت‌ها و بخش‌های استثنایی که زمینه‌ساز گسترش کیفی سازمان هستند، معمولاً به چهار روش قابل دستیابی‌اند: بارش فکری کارمندان و کارکنان، بررسی و تحقیقات لازم، نظریات و ایده‌های مشتریان و در آخر هر نوع اطلاعاتی که از فرآیندها و نحوه فعالیت سازمان می‌توان جمع‌آوری کرد. این بهبود و پیشرفت به‌صورت‌های مختلف نمایان می‌شود:

بهتر شدن وجهه سازمان در نظر مخاطبان و مشتریان به خاطر ارائه برنامه های آموزشی متنوع، به روز و کارآمد و خدمات جدید و با کیفیت

کم‌شدن ضایعات و اشتباهات

بهبود سیستم پاسخگویی و ارتباطات متقابل

بهبود کیفیت مدیریت و افزایش توانایی در انجام هرچه بیشتر مسوولیت‌ها و وظایف خود.

مدیر سازمان، الگو و اسوه همکاری و وظیفه‌شناسی

به این ترتیب، بهبود و پیشرفت، نه تنها محصولات و خدمات را تحت الشعاع قرار می‌دهد، بلکه بازاری مطمئن و پرطرفدار را به ارمغان می‌آورد. برای نیل به این آرمان، باید بهبود مستمر در قالب چرخه‌های تصمیم‌گیری، اجرا و ارزشیابی دائماً تحت کنترل قرار گیرد.

ارزش تأثیر مشارکت کارکنان در پیشرفت- به راحتی می‌توان ادعا کرد که پیروزی یک سازمان در فرآیند بهبود را میزان انگیزه و مهارت نیروی کاری آن رقم می‌زند. کارکرد اصلی سازمان به کارکرد نیروی انسانی[۱۱] و اثربخشی[۱۲] و کارآئی[۱۳] آنان ارتباط دارد و قابلیت‌های نیروی انسانی در سودآوری سازمان نقش تعیین‌کننده دارد، و موفقیت این نیروی کاری نیز جز با ایجاد زمینه‌ای مناسب برای فراگیری و آموزش مهارت‌های جدید بدست نمی‌آید (۱۲). در این راستا، سازمان موظف است با سرمایه‌گذاری لازم در زمینه گسترش مهارت‌های کارکنان، موقعیت‌هایی را برای پیشرفت آنان فراهم آورد. این موقعیت‌ها می‌توانند شامل کلاس‌های آموزشی و همچنین یادگیری عملی و در حین کار باشند. این نوع آموزش عملی از لحاظ میزان یادگیری و راندمان تأثیر و کارآئی بر نوع کلاسیک و سنتی ارجحیت دارد.

ارزش پاسخگویی در اسرع وقت ــ در دنیای رقابتی امروز مهمترین چیزی که سازمانِ برنده را تعیین می‌کند سرعت عمل به هنگام ابداع و معرفی یک برنامه و یا خدمات جدید است.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]

به‌ویژه پاسخگویی سریع، آسان و مطمئن از طریق مدیریت زمان، کلید پیروزی نهایی سازمان خواهد بود. این پاسخگویی سریع، تنها هنگامی ممکن است که کل فرآیند کاری سازمان تا حد امکان ساده شود. پاسخگوئی توام با احترام اصیل، خط و مشی‌های اخلاقی سازمان در قبال متقاضیان و فراگیران است و در دستیابی به کلید زرین اعتماد آفرینی اصیل یعنی پیش‌بینی پذیری سازمان بسیار موثر است (۱۳ و ۱۴).

ارزش کیفیت در طراحی، عامل پیشگیری از اشتباهات ــ مهمترین قسمت تولید، اولین بخش آن یعنی طراحی است. از همان ابتدا هرچه سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی تعریف انواع خدمات و همچنین فرآیندهای آن صورت گیرد، به‌صورت مؤثرتر از خسارت‌های سنگین آینده جلوگیری خواهد شد.

ارزش نگاهی به آیندهٔ دور سازمان ـ برای حفظ کیفیت کلیه خدمات، دورنمایی از آیندهٔ سازمان ضروری است. این آینده‌گرایی باید با اتخاذ تصمیمات راسخ و طولانی مدت در ارتباط با فراگیران، متقاضیان، مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، سهامداران و در نهایت کل سیستم.

ارزش مدیریت بر مبنای واقعیات (داده‌ها)ــ مدیریت نوین امروزی، مدیریتی است که باید بر مبنای اندازه‌گیری دقیق، داده‌های صحیح و تجزیه و تحلیل، کامل باشد. این اندازه‌گیری‌ها و جمع‌آوری اطلاعات، باید جزیی از راهبردهای سازمان بوده، در مورد تمامی فعالیت‌های کلیدی سازمان و خروجی‌های آن قسمت‌ها اعمال شود. این اطلاعات یعنی حقایق و وقایع درون سازمان که به حق، بازوی قدرتمند مدیر در امر بهبود و برقراری کیفیت هستند، از منابع مختلفی حاصل می‌شوند.

گسترش فرهنگ همکاری و مشارکت ـ بهره‌گیری از ایده‌ها و تصمیم‌های دیگران در بهبود روند کیفیت سطح آموزشی نقش بسزائی دارد. استفاده از افکار و ایده‌های دیگران از وقوع و بروز خطاهای جبران‌ناپذیر جلوگیری می‌کند. امروزه تولید شیوه‌های کاربردی و ایجاد خلاقیت و ابتکار، از طریق تشکیل اتاق فکر در سازمان‌ها است.

۱۰- احساس مسوولیت مشترک ـ توسعه علوم و فنون و زندگی دسته‌جمعی مسوولیت‌پذیر اقتضا می‌کند که مسوولیت مشترک، میزان کارآئی سازمان را بهبود بخشیده و نقش افراد را در موفقیت و ماندگاری سازمان به وضوح نمایان سازد. در کنار ارزش‌های بنیادی فوق موارد دیگری نیز مطرح می‌شوند که از آن جمله می‌توان بینش سازمان، مدیریت سازمان و همچنین خط‌مشی کیفیت سازمان را نام برد. این قبیل ارزش‌ها، یک بار مورد بررسی قرار می‌گیرند و بعد از آن بازنگری شده و به روز در می‌آیند (۱۵).

یکی از نکاتی که فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر را متمایز می‌کند، اهمیتی است که افراد در هر سازمان برای اصطلاح «وظیفه‌شناسی» قائل هستند. به عبارت دیگر، میزان ارزش‌گذاری هر یک از آنها برای این اصطلاح حائز اهمیت است. هر سازمانی متکّی به تعهدات بازیگران آن (انسان‌های فراگیر و یادگیرنده، کارکنان و غیره) می‌باشد. راضی‌بودن از رهبر و کارفرما مستلزم آن است که متقاضیان، یادگیرندگان و کارکنان احساس نمایند که سطوح بالای تصمیم‌گیری برای تلاش آنان ارزش قائل است و به آنان فرصت داده می‌شود تا قابلیت‌های خود را به نمایش بگذارند. آنان باید از حمایت همه جانبهٔ مادی و معنوی رهبران بهره‌مند شوند. همینطور رهبران، مسوولان و کارفرمایان نیز انتظار دارند که یادگیرندگان بیش از گذشته بر یادگیری، توانایی و مهارت‌های خود بیفزایند و مسوولانه برای پیشبرد هرچه بیشتر امور مربوط به خود تلاش کنند. این دو عامل مهم ریشه در فرهنگ حاکم بر تشکیلات یک سازمان دارد. فرهنگ از طریق سیستم ارزش‌ها، به‌طور همزمان تشکیلات یک سازمان، افراد تشکیل‌دهنده آن در سطوح مختلف، محیط کاری مطلوب، عملکرد موفق و ... را تحت الشعاع قرار می‌دهد. به اعتقاد صاحب‌نظران مدیریت کیفیت فراگیر، فرهنگ، تمامیت موضوع آموزش، پیشرفت، کارآئی و اثربخشی را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیریت کیفیت فراگیر، عمل‌کردن به آنچه وعده داده می‌شود را به‌عنوان یک ارزش پایدار در سازمان تلقی می‌کند و معتقد است مدیران در سازمان چهره نهان ارزش‌ها، فرهنگ و تعهدات آن هستند. این مسئله است که برای پرسنل سازمان احساس وظیفه‌شناسی، انگیزه برای یادگیری و تعهد نسبت به اهداف سازمان را به ارمغان می‌آورد. به دلیل روح تعاملی که در نظریه مدیریت

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]

کیفیت فراگیر وجود دارد، باید زمینه‌ای وجود داشته باشد که افراد بر روی یکدیگر تأثیر بگذارند و در نتیجه این تأثیر و تأثرها، ارزش به وجود بیاید. به‌عنوان مثال، قضاوت یک فرد در مورد یک موضوع، تابع متغیرهای زیادی مثل تمایلات، استعدادها، احتیاجات و زمینه‌های فرهنگی رشد فرد و محیطی که در آن قرار دارد، می‌باشد.

به‌طور کلی، از دیدگاه مدیریت کیفیت فراگیر انسانها در زندگی هر لحظه درگیر ارزش‌های موجود در سازمان هستند. در خلال این درگیری‌ها و تعاملات و تجربه‌های زنده است که فرهنگ ساخته می‌شود. جهان پهنهٔ ارزش‌هاست، این طرز تلقی از جهان مستلزم پذیرفتن نقش بی بدیل ارزش‌هاست. جهان هستی‌شناسی مدیریت کیفیت فراگیر به مبناهای ارزش شناسی زیر منجر می‌شود که شامل باورها، سنن، ارزش‌ها، هنجارها و ... است (۳).

تبیین مبنای ارزش‌شناختی مدیریت کیفیت فراگیر

- انسان نمادها را به‌وجود می‌آورد و همراه با نمادها، سیستم ارزش‌ها پدید می‌آید.

نمادهای مخلوق ذهن بشر عناصری را به‌وجود می‌آورند که آن عناصر تشکیل‌دهندهٔ فرهنگ‌ها هستند. همچنین انسانها همراه با نمادهای خویش، سیستمی از ارزش‌ها را نیز به‌وجود می‌آورند. سیستم ارزش‌ها که در اجتماعات انسانی پدید می‌آید، روابطی هستند که میان عناصر سیستم و مبادلات آنها با یکدیگر، و همچنین با جهان خارج پیوندهای نوین برقرار می‌سازند.

- فرهنگ قوی سازمانی، موجبات افزایش تعداد افرادی را که دارای ارزش‌های مشترک هستند، فراهم می‌آورد.

در سازمان‌های مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر، فرهنگ قوی، مشخص‌کنندهٔ توافق میان اعضای سازمان در اهمیت‌دادن به باورها و ارزش‌هاست. هر اندازه هنجارهای محوری سازمان، بیشتر مورد پذیرش واقع گردد و تعهد افراد نسبت به آن ارزش‌ها بیشتر باشد، فرهنگ سازمانی قوی‌تر خواهد بود (۲ و ۳).

- حفظ ارزش‌های اخلاقی در سازمان یکی از پدیده‌های مهم سازمانی است.

رعایت اخلاق و حفظ ارزش‌های اخلاقی یکی از مهمترین پدیده‌هایی است که در سازمان‌های مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر مورد توجه قرار می‌گیرد. اصول اخلاقی در این قبیل سازمان‌ها در کنار مسوولیت‌های اجتماعی افراد در سازمان، برکنش‌ها و واکنش‌های سازمانی[۱۴] و کارآئی و اثربخشی آن تأثیر می‌گذارند (۷).

- ارزش‌ها متغیرهای سطحی و ظاهری نیستند.

ارزش‌ها صرفاً با در نظر گرفتن منافع ظاهر نمی‌شوند، بلکه آمیخته‌ای از فرایند ادراک و بصیرت، درون‌نگری و یا گذشته نگری هستند. بدینسان ارزش‌ها صرفاً متغیرهایی سطحی و ظاهری نیستند، بلکه سازمان در جهت آنها حرکت می‌کند و حتی می‌توانند از جمله اهداف سازمان محسوب شوند.

- کیفیت در مدیریت کیفیت فراگیر ارزشی بنیادی است.

از رسالت‌های اولیه یک مؤسسه مدیریت کیفیت فراگیر برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های متقاضیان است. سازمان‌های متعالی، خواه عمومی و خواه خصوصی، خود را «نزدیک و همراه با متقاضی» نگاه داشته و همواره کیفیت را در کارهای خود لحاظ می‌نمایند. این سازمان‌ها به خوبی می‌دانند که رشد و بقای بلندمدت از مطابقت خدمات آنان (مثلا خدمات سازمان‌های آموزشی در همه موارد مختلف آموزشی و تحصیلی) با نیازهای متقاضیان نشأت می‌گیرد. کیفیت باید با انتظارات و خواسته‌های آنان هماهنگ باشد و این یک ارزش سازمانی محسوب می‌شود (۲ و ۷).

- توجه به نقش رهبری در هدایت افراد ارزشی بنیادی محسوب می‌شود.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]

رهبری، دارای نقش کلیدی و محوری در موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد. سلسله مراتب معکوس شده و بر روی روابط خدمات‌دهی و اهمیت مشتری نسبت به مؤسسه تأکید می‌شود. رهبری از اجزاء کلیدی در چارچوب کیفیت می‌باشد. مدیریت کیفیت نیازمند یک تعهد و التزام از سوی مدیریت ارشد برای حصول و موفقیت نیازهای کیفیت می‌باشد.

- ارزیابی از خود و خودکنترلی، ارزشی بنیادی در سازمان است.

خودارزیابی، در سازمان از اهمیت فزاینده برخوردار است، زیرا از اجزاء اصلی بهبود کیفیت محسوب می‌شود. قبول مسوولیت، ارزش است و موجب حرکت مؤسسه برای کیفیت خواهد شد. البته ریشه این امر را باید در میزان اهمیت به وجدان فردی جستجو کرد، زیرا ارزش‌های اخلاقی یا غیراخلاقی متاثر از عوامل تربیتی و محیط است (۱۶). این موضوع از نکات کلیدی در رسیدن به بلوغ سازمانی می‌باشد. خودارزیابی، از عناصر ضروری فرهنگِ «بهبود مستمر» است و شامل فرآیندی است که در آن مؤسسات، قضاوت‌های قابل ملاحظه‌ای را بر روی عملکرد خود انجام داده و از آنها به‌عنوان داده‌هایی برای افزایش خدماتی که در آینده فراهم می‌آورند، استفاده می‌نمایند. مؤسسه‌ای که خود ارزیابی‌ها را جدی بگیرد، موفق خواهد شد.

- در برنامه‌های سازمانی، ارزشیابی یک عنصر است که همیشه از ابتدا تا انتهای برنامه اجرا می‌شود.

تنظیم یک مدار بازخورد قوی، یکی از اجزاء مهم هر فرآیند تضمین کیفیت می‌باشد. ارزیابی باید به‌صورت یک فرآیند مستمر در طی برنامه انجام پذیرد نه فقط در پایان برنامه به اجرا درآید. نتایج فرآیند را باید با متقاضیان، فراگیران و یادگیرندگان به بحث گذاشت. تأکید بر دخالت اعضای شرکت کننده در سازمان، در ارزیابی، سبب کمک به آنها در ایجاد مهارت‌های تحلیلی‌شان می‌گردد.

- ارزش‌هایی که انسان در ذهن دارد، بدون وقفه در حال تحول است.

جهان هستی، دنیایی کاملاً پیچیده است. انسان امروزی ارزش‌هایی که در ذهن دارد یا محیط زندگی‌اش در اختیار وی قرار می‌دهد، در تحول بدون توقف است. مبنای همهٔ نظام‌های ارزشی جامعه قراردادی است (۷ و ۱۲ و ۱۵).

تبیین مبنای ارزش‌شناختی تیلوریسم (مدیریت سنتی)

ـ با ارزش قلمدادکردن مدیریت منظم و کم‌خطر یک اصل است.

تیلور به مدیریتی که دارای نظم و ترتیب بوده و موجبات کاهش خطرات را در سازمان فراهم آورد، ارج می‌گذارد و آن را مهم‌تر از مدیریتی می‌داند که دارای ابتکار عمل و خطرپذیر باشد. لذا محیطی از دید مدیریت علمی مناسب است که از ثبات برخوردار باشد.

ـ ارزش‌ها از رفتارهای رسمی و اداری مجزا هستند.

واقعیتی به نام ارزش‌ها و خواسته‌های شخصی افراد، از آنچه رفتار رسمی و اداری نامیده می‌شود، مجزا است. اصولی همچون کنترل، سازماندهی و تصمیم‌گیری در رأس هرم سازمانی، همگی نشانگر تفکیک ارزش‌های افراد از عملکردهای آنها در سازمان است.

ـ انضباط نه به‌عنوان معیاری برای منظوری خاص، بلکه به‌عنوان یک ارزش ضروری تلقّی می‌شود (۲).

پیروی از قوانین که در بدو امر وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است، فی‌نفسه به هدف تبدیل می‌شود و فرایند معروف جابجایی اهداف به وقوع می‌پیوندد، به عبارت دیگر یک ارزش وسیله‌ای، تبدیل به یک ارزش ذاتی می‌شود. زیرا همه درصدد فرارکردن از مسوولیت و شانه خالی‌کردن از وظایف خود هستند. به همین دلیل، انضباط یک ارزش اساسی است.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

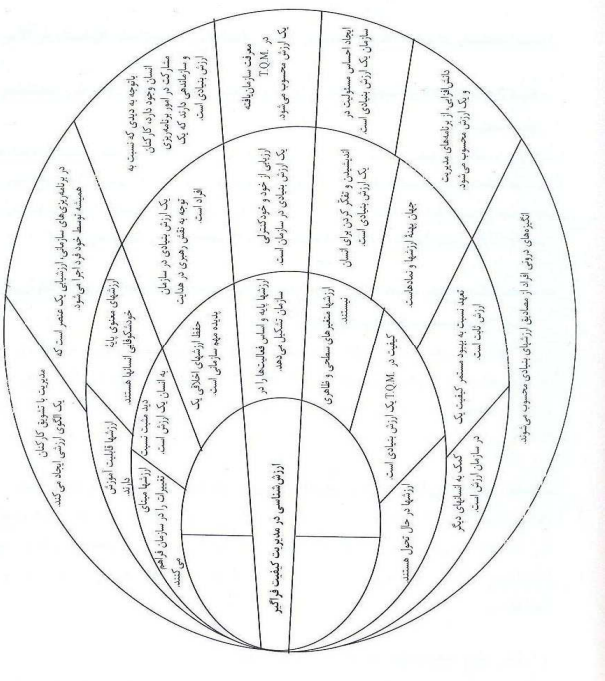
[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]

ـ غرق شدن در کار یک ارزش سازمانی است.

باید تمامی وجود انسان از جمله هوش، قوه خیال، احساسات و آرمانهایش غرق در کار شود. کار بایستی به گونه‌ای سازمان داده شود که در آن همسوشدن این توانایی‌های اساسی انسان در راه کسب درآمد عملیاتی شود.

ـ نفع‌انگاری تیلوری به‌طور کامل بر امور واقعی منطبق است.

در سنت نفع‌انگاری تیلوریسم، هر چیزی به یک ارزش (ارزش نفع) فروکاسته می‌شود، از طرف دیگر نظریه نفع‌انگاری به‌طور کامل بر امور واقعی مبتنی است. بین نفع‌انگاری تیلوری و پوزیتیویسم، رابطه وجود دارد. پوزیتیویسم از کثرت آمال و احساسات و ارزش‌ها گریزان است و آن را حوزه‌ای از معرفت حساب نمی‌کند و از طرف دیگر رویکرد فردگرایی تجربی را ممکن و مجاز می‌شمرد. شگرد سودآوری تیلوریسم هر دو جنبهٔ پوزیتیویسم را برآورده می‌کند، اولاً نظام ارزشی تیلور تک‌بعدی است و همهٔ ارزش‌ها را به ارزش نفع فرو می‌کاهد، ثانیاً با تأکیدی که بر واقعیت‌های موجود دارد، تن به تحقیق تجربی می‌دهد (۲ و ۷).



نگاره ۲: مبانی ارزش‌شناختی مدیریت کیفیت فراگیر

مبنای ارزش‌شناختی نظریه تیلوریسم (مدیریت سنتی) در مدیریت آموزشی

«ارزش‌ها، معانی شناختی ــ عاطفی هستند که به اشیاء و پدیده‌ها اعطا می‌شوند» (۱۷و۱۸). ارزش‌ها، حلقه‌های نمادین بین ذهن انسان و محیط او می‌باشند. ارزش‌ها از یک بُعد فردی هستند و در فرایندهای روانی و ارگانیکی، واکنش‌های عاطفی و ادراکی انسان صورت واقعی به خود می‌گیرند، از طرف دیگر ماهیت روانی ـ زیستی ارزش‌ها نمی‌تواند از بستر اجتماعی آنها، جدا شود. در مبحث ارزش‌ها از دید تیلوریسم که منبعث از دیدگاه پوزیتویستی آن در علم است، افراد نسبت به ارزش‌ها واکنش نشان داده، آنها را کسب و نهادینه می‌کنند و بر اساس آنها عمل می‌کنند، ولی به‌طور فعّال نمی‌توانند ارزش‌ها را بازآفرینی یا تغییر دهند. ارزش‌های انسانی، ساخته جهان خود اوست. پس می‌توان این طور نتیجه‌گیری کرد که در دیدگاه تیلوریسم، ارزش‌ها از طریق سلسله مراتب و مافوق به زیردستان تحمیل می‌شوند و تا حد زیادی می‌توان آنها را در قالب وظایف و کارکردهایشان برای سازمان تلقّی کرد. «نظریه‌پردازان کلاسیک، اثبات‌گرایی منطقی را پذیرفتند، زیرا آنها تصور ارزش‌ها به‌عنوان هر چیزی غیر از واقعیات اجتماعی را رد می‌کردند» (۷ و ۲و ۸ و ۱۵).

تیلوریسم نوعی ارزش را پذیرا شده است که بر رفتار عینی انسان تأکید می‌کند ولی این سؤال اساسی که افراد چگونه ارزش‌ها را خلق و تغییر می‌دهند و ماهیت واقعیات اجتماعی چیست را نادیده گرفته است. چون دید تیلور در مدیریت علمی، کاملاً مادی است لذا برای تمام ارزش‌ها، دیدگاه مادی مطرح می‌کند. مسئله اساسی تیلور در سراسر زندگیش، فقط افزایش کارآئی بوده است. از این رو، معتقد بود که برای انجام هر کاری باید ضوابط مشخصی را در نظر گرفت، و در صورتی که کارگر بر طبق آن ضوابط و مشخصات کار خویش را هماهنگ کرد و به حداکثر کارآئی رسید، می‌تواند پاداش دریافت دارد. با توجه به این استدلال از دید تیلور، به این نتیجه می‌رسیم که مهمترین مسئله ارزشی در محیط کار و سازمان رسمی از یک طرف، و مهمترین مسئله کارگران و مدیریت از طرف دیگر، باید آن باشد

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]

که هر شخصی بتواند با گامی سریعتر و توجه به حداکثر کارآئی، بالاترین بازده را به شکلی که با استعدادهای ذاتی او تناسب داشته باشد، حاصل آورد. به این ترتیب، می‌توان گفت که کارآئی به‌عنوان بالاترین ـ یا ارزش غایی ـ از نظر تیلور تلقّی می‌شود. بقیهٔ ارزش‌ها در سلسله مراتب سازمان از همین امر نشأت می‌گیرد. آنچه می‌توان با قدری قاطعیت گفت آن است که با عنایت به اینکه سودآوری و کارآئی بالاترین ارزش را دارد، ارزش‌های اجتماعی و فردی تحت‌الشعاع این نگرش واقع می‌شود. لذا، تیلوریسم به‌طور کلی، نسبت به ارزش‌های فردی ـ جز آنچه در رابطه با کارآئی است ــ بی‌اعتنا است. بنابراین، مسائل انسانی، روابط بین افراد و ارزش‌های معنوی در نظام تیلوریسم جایی ندارند. از دید این مکتب رغبت که پایه‌ای برای ارزش‌های مادّی است، به‌عنوان مثال، مسرّت و شادمانی ناشی از پاداش‌های مالی و مادی اساس ارزش را تشکیل می‌دهد، این مسئله یعنی بناشدن ارزش بر اساس حداکثر سود را می‌توان به نوعی در طبقه‌بندی و مصادیق ارزش‌ها نیز بیان نمود:

الف- ارزش‌های فنّی: تکنولوژی بالاترین اهمیت را در سازمان دارد.

ب- ارزش‌های اجتماعی:[١٥]

١ـ مشکلات کارگران و پرسنل یک سازمان نباید در محل کار تبلور پیدا کنند.

٢ـ مدیریت، فردگراست. مدیر، سازمان را آن طور که بخواهد اداره می‌کند.

٣ـ مشارکت گروهی اهمیت زیادی ندارد.

پ- ارزش‌های محیطی: سازمان سرنوشت کارگران و پرسنل را کنترل می‌کند. مردم نمی‌توانند در این خصوص نقشی داشته باشند.

ت- ارزش‌های اقتصادی:[١٦]

١ـ آنچه برای من خوب است، برای جامعه هم خوب است.

٢ـ پول و سلامتی مهمترین چیزها هستند.

٣ـ کارگر و نیروی انسانی مثل کالا قابل خرید و فروش هستند.

ث- ارزش‌های زیبایی‌گرایی: ارزش‌های زیبایی‌گرایی مفهوم ندارند و به آنها نیازی نیست.

- اعتقاد به ارزش‌های ثابت

تیلوریسم معتقد به ارزش‌های ثابت است، مدیریت آموزشی مبتنی بر مدیریت علمی باید پشتیبان حقایق مسلم باشد. درست و نادرست، خوب و بد و زشت و زیبا به وسیلهٔ مدیران آموزشی به معلمان و دانش‌آموزان تفهیم شده و باید مورد پیروی قرار گیرند.

- در برنامه‌ریزی‌های آموزشی و درسی بر ارزش‌های مادی ـ ابزاری تأکید می شود نه معنوی

به دلیل تک‌بعدی بودن نگرش به انسان، فقط به ابعاد مادی و رشد جسمی توجه کرده و به ابعاد پرورشی توجه زیادی نمی‌شود و معنویات جایی در اهداف آموزشی سازمان ندارد.

- قضاوت و ارزیابی صرفاً بر مبنای عملکرد دانش آموزان و معلمان

این شاگردان هستند که با پذیرش خود صحّه بر انجام کار مناسب معلم می‌گذارند.

- اسطوره‌زدایی اخلاقی از ویژگی‌های برنامه های مبتنی تیلوریسم است.

علاقمندی به امور دنیوی، جامعه مبتنی بر تیلوریسم را به سطح نظام اخلاقی رهنمون می سازد. اسطوره‌زدایی جهان از طریق عقلانیت و علم منجر به تغییر شکل بنیادی پایه‌های زندگی اخلاقی می‌شود. حیات دنیوی و رفاه فردی، مستقل از هر گونه وابستگی به یک نظام‌مندی فوق بشری مقصود و مطلوب افراد است.

- تمایز مشخصی بین مقدس و غیرمقدس وجود دارد.

در برنامه‌های آموزشی، در اذهان و در نهادهای مختلف، بین مقدس و غیرمقدس تمایز مشخص و بنیادی وجود دارد. زندگی مذهبی دارای یک خصلت جمعی و جامعه‌ای نیست. سازمان اجتماعی در فعالیت و چرخه‌های مذهبی درگیر نمی‌شود. قدرت

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]

مـدیریتی از قـدرت مـذهبی جـدا مـی‌شـود و جامعـه، خصـلتی غیرمذهبی پیدا می‌کند. این فاصله گرفتن در نهادهـای آموزشـی نیز تجلی می‌یابد و در فعالیت‌های روزمره اشخاص نیـز زنـدگی مذهبی بسیار فردی و شکل درونی‌شده به خود می‌گیرد.

- علوم طبیعی ارزشمند و الگو و اسوهٔ معارف و علوم هستند.

نظریه‌های علوم طبیعی نسبت به دیدگاه‌های اخلاقی و سیاسـی و تعهدات ارزشی بی‌طرف هستند. بدینسان، ارزش‌ها، هنجارهـا، مابعدالطبیعه و الهیات و مقولات مشـابه آن نفـوذ و حضـوری در علوم طبیعی ندارند. تأکید بر اولویت‌دادن به آموزشِ معارفی مثل فیزیک باید سرلوحهٔ برنامه‌ریزی‌های درسی قرار گیرد.

- ایمان به علم باید سرلوحهٔ برنامه‌ریزی آموزشـی و درسی قرار گیرد.

عقلانیت تیلوری منجر به ایمان به علم می‌شود، ایمان بـه علـم رموز طبیعت را کشف می‌کند. این ایمان یعنی ایمان به یک علم تسخیرکننده و تعمیم‌یافته باید تبیین شـود و در همـهٔ حـوزه‌هـا گسترش یابد. این علم هیچ محدودیتی ندارد. ارج‌گذاری آموزش باید با عقلانیت و ایمان به علم همراه باشد. حقوق کودکان برای آموزش، مقدم بر حقوق خانوادهٔ کودک است.

نتیجه‌گیری

نظریه مدیریت کیفیت فراگیر یکی از نظریه‌های مدیریتی اواخـر قرن بیستم است. در این دیدگاه عناصر، پدیده‌ها و موجودات این عالم و طبعاً ارکان سازمان اعم از آموزشی و جز آن در ارتباط بـا هم در نظر گرفته می‌شود. ارزش‌شناسی این تئوری نیز متـأثر از نوع نگاه آن به هستی است. هستی و هر آن چه در آن اسـت از یک وحـدت و ارتبـاط ذاتـی برخـوردار اسـت و اجـزاء آن دارای خاصیت تعاملی هستند که نهایتاً به نوعی تعادل گرایی در جهان هستی می‌انجامد. بر این اساس، ارزش‌شناسی این دیدگاه نیز بر این باور استوار است که انسان‌ها در عالم هستی (نمادها) زیست می‌کنند و مرتباً نمادهای تازه می‌آفرینند و همراه با این نمـادهـا، نظام‌های آموزشی را پدید می‌آورند. این نمادهـای مخلـوق بشـر عناصری را به وجود می‌آورند که به نوبه خـود در بافـت جامعـه تأثیر می‌گذارند. نظام‌های هر ارزشی کـه در اجتماعـات انسـانی پدید می‌آیند ناظر بر روابطی هستند که میان عناصـر سیسـتم و مبادلات آنها با یکـدیگر، همچنـین جهـان خـارج پیونـدهایی را برقرار می‌سازد. به‌طور کلی، از دیدگاه مـدیریت کیفیـت فراگیـر انسان‌ها در هر لحظـه از زنـدگی درگیـر ارزش‌هـای موجـود در سازمان هستند. در این درگیری‌ها، تعاملات و تجربه‌هـای زنـده است که فرهنگ ساخته می‌شود. جهان پهنه ارزش‌هاست، پـس سازمان نیز گستره‌ای از ارزش‌هاست. این طـرز تلقـی از جهـان مستلزم پذیرش نقش بی‌بدیل ارزش‌هاست. در سازمان آموزشـی مبتنـی بـر مـدیریت کیفیـت فراگیـر باورهـا، سـنن، ارزش‌هـا و هنجارها خودنمایی می‌کنند و مـدیران سـازمان، چهـره نهـان و آشـکار ارزش‌هـا، تعهـدات و فرهنـگ آن هسـتند. در سـازمان آموزشی مبتنی بر این نظریه ارزش‌ها احتمالی‌انـد و بـا تغییـرات دگرگون می‌شوند، لذا کارکرد هر مدیریت آموزشی متأثر از بسـتر اجتماعی و ارزشی سازمان و جامعه است و ارزش‌های موجود در جامعه به‌طور فرایندهای در معرض انتقاد و بازسازی هستند.

واژه‌نامه

1. Total quality management	مدیریت کیفیت فراگیر
2. Axiology	ارزش‌شناختی
3.Educational management	مدیریت آموزشی
4. Change in Knowledge	تغییرات در آگاهی
5. Change in Attitude	تغییرات در نگرش
6. Change in Indivigua behavior	تغییرات در رفتار فردی
7.Change in group behavior	تغییرات در رفتار گروهی
8. Attitude	نگرش
9. Participative Change Cycle	چرخه تغییر مشارکت‌جویانه
10. The Change Cycles	چرخه‌های تغییر
11. Human resources	منابع انسانی
12. Effectivness	اثربخشی

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]

کارآئی	13. Efficiency
عملکرد سازمانی	14. Organization function
ارزش‌های اجتماعی	15. Social values
ارزش‌های اقتصادی	16. Economical values

منابع

۱- کالینز جیمز، پوراس جری. ساختن برای ماندن. ترجمه: امینی فضل‌الله. چاپ دوم. تهران: ناشر فرا. ۱۳۸۳.

۲- سرمدی محمدرضا. کاوشی در مبانی فلسفی نظریه تیلوریسم و مدیریت کیفیت فراگیر. دانشگاه شهید چمران. ۱۳۸۴، ص ۱۱۲-۱۸۴.

۳- هرسی، بلانچارد کنت. قدرت مدیریت اخلاقی. ترجمه: بهزاد رمضانی. تهران: گندمان. ۱۳۸۴.

۴- فرامرزقراملکی. احد. اخلاق حرفه ای. تهران. مجنون. ۱۳۸۵. ص ۱۲۳.

۵- فرامرز قراملکی احد. بر سر گنج. اخلاق حرفه ای در تمدن ایران و اسلام. ۱۳۸۶. ص ۹۴.

۶- امیرپور حیدر. شالباف عذرا. دادوستد فریبکارانه. اخلاق حرفه‌ای در تمدن ایران و اسلام. احد فرامرزقراملکی و همکاران. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.۱۳۸۶.

۷- سرمدی محمدرضا، پاک سرشت محمدجعفر، شالباف عذرا. الاسس الانسانویه للاداره النوعیه الشامله، مجله نصوص معاصره، بیروت، بهار ۲۰۱۱ ، شماره ۲۱.

۸- شالباف عذرا. نگاهی به معضلات و الگوی راهبردی ترویج اخلاق در سازمان‌های آموزشی، مجله اخلاق در علوم و فن آوری، شماره ۱ و ۲، ۱۳۸۸.

۹- قراملکی علی‌مظهر. تحلیل ابعاد و آثار کم‌فروشی. اخلاق حرفه‌ای در تمدن ایران و اسلام. احد فرامرزقراملکی و همکاران. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.۱۳۸۶.

۱۰- فرامرزقراملکی احد. سازمان های اخلاقی در کسب و کار. تهران: مرکز ملی مطالعات جهانی شدن، ۱۳۸۶. ص ۱۲۷.

۱۱- میرسپاسی ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران. میر، بیست و دوم، ۱۳۸۲.

۱۲- سرمدی محمدرضا. پاک‌سرشت محمدجعفر. مهرعلی‌زاده یدالله. مبانی معرفت‌شناختی مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M.) و پیامدهای آن در مدیریت آموزشی. مجله علوم انسانی دانشگاه سمنان. سال هفتم. شماره ۲۱. ۱۳۸۷.

۱۳- حکیم سیدمنذر. امیرپور حیدر. شالباف عذرا. التحایل فی المعاملات الاقتصادیه، مجله نصوص معاصره، بیروت، زمستان ۲۰۱۱، شماره ۲۳.

۱۴- جعفری مصطفی. مدیریت دانش در سازمان. تدبیر: ۱۴۲. ۱۳۸۲.

۱۵- سرمدی محمدرضا. شالباف عذرا. اخلاق حرفه‌ای در مدیریت کیفیت فراگیر. اخلاق در علوم و فناوری.۱۳۸۶. شماره ۳ و ۴.

۱۶- فرهود داریوش. مروری بر تاریخچه اخلاق همراه با گردآوری زمینه‌های گوناگون اخلاق: اخلاق در علوم و فناوری.۱۳۸۶. شماره ۱ و ۲.

۱۷- الوانی، مهدی. دانایی‌فرد، حسن. گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، تهران، صفار، نشر اشراقی، ۱۳۸۰. ص ۹۳.

۱۸- رابینز، استیفن (۱۹۴۳). تئوری سازمان، ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه: الوانی، سیدمهدی. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۳)، انتشارات صفّار، اشراقی، تهران. ص ۱۵۱.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1392.8.4.3.6]