

مدیریت کیفیت فراگیر و الگوی عملی برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان ها

*میترا هاشمی امری^۱، دکتر رضا یوسفی سعید آبادی^۲

زهرة زمانی کوتنایی^۴، حوریه باکری^۵، نفیسه نیکو^۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۲/۱۰ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۲/۷

چکیده

ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش بیش از پیش آنها از ویژگی های بارز تمدن است. در عصر پرشتاب و پرتلاطم حاضر، سازمان برای نیل به اهداف خود به نوعی مدیریت متناسب با ساختار خود نیاز دارد و مدیر باید سازمان را به سمتی سوق دهد که به کیفیت محصولات و خدمات خود توجه نماید. آنچه که مدیریت کیفیت را از یک مدیریت سنتی متمایز می کند عبارت است از:

توجه به فرآیند ها بجای سازمان ها، توجه به بهبود فرآیندها بجای کار کردن فقط بر خروجی ها و نتیجه، توجه به مشارکت تمام کارکنان در فرآیند اصلاح و بهبود، توجه به بهینه سازی عملکرد سیستم در مقابل بهینه سازی مولفه های سیستم، تقویت و نیرومند کردن سازمان، افزایش اطمینان مشتری و تقویت ارتباطات درون و بیرون سازمان، کاهش فعالیت غیر ضروری و هزینه زا و افزایش سوددهی، شکل دادن بنیادین جهت بهبود فعالیتهایی که در درون سیستم مدیریت کیفیت انجام می شود.

در مدیریت کیفیت سوال این است که سیستم چگونه تغییر کند تا با آینده انطباق یافته و آن را تحت تأثیر قرار دهد. استقرار یک سیستم مدیریت کیفیت فراگیر در یک سازمان شرایطی را ایجاد می نماید تا کلیه فعالیت های اجرایی فرآیندی گردد. اجرایی گشتن فرآیندها، وحدت رویه را درون سیستم موجب می گردد ضمن اینکه از پتانسیل های بالقوه در کارکنان برای تعریف فرآیندها استفاده می گردد. در جایی که هر عملیات اجرایی بر اساس فرآیند شکل می گیرد، می توان انتظار داشت که، تصمیم گیریها بر ای سازمان اثر بخشی را به همراه داشته باشد با توجه به اینکه در

۱. *نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی - دانشگاه علوم پزشکی مازندران. تلفن: ۰۱۵۱ ۲۱۴۴۱۸۰ -

Email: m.h.baran@gmail.com

۲. استادیار مدیریت آموزشی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری - ruosefi@yahoo.com

۳. کارشناس مهندسی سازمان - دانشگاه علوم پزشکی مازندران. تلفن: ۰۱۵۱ - ۲۱۴۴۱۷۶

۴. کارشناس مهندسی سازمان - دانشگاه علوم پزشکی مازندران. تلفن: ۰۱۵۱ - ۲۱۴۴۱۷۸

۵. کارشناس مهندسی سازمان - دانشگاه علوم پزشکی مازندران. تلفن: ۰۱۵۱ - ۲۱۴۴۱۴۲

دنیای امروز، اثر بخشی یک سازمان با جلب رضایت مشتری سنجیده می گردد، لذا سیستم مدیریت کیفیت، توانایی پاسخگویی به نیاز مشتریان را دارا می باشد.

واژه های کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر، الگوی عملی، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر، مشتری گرایی، رهبری، مشارکت کارکنان، رویکرد فرآیندنگر

مقدمه

ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش بیش از پیش آنها از ویژگی های بارز تمدن است. سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند نفر، که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده، برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر کار می کنند [۷].

سازمان برای نیل به مقاصد خود و جهت دادن به فعالیتهای کارکنان در راستای هدفهایش به سرپرستی، نظارت، هماهنگی و هدایت نیاز دارد. مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان رادر مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می کند مدیریت نام دارد [۱].

محیط امروز سازمان ها، مدیران را با مسائل جدیدی روبرو می کند، انتظارات در حال تحول جوامع، پاسخ سریع به نیازهای مشتریان، وجود مقبولیت در کنار سرعت، اعمال مدیریت های جدید را مطرح می کند. مدیریت کیفیت فراگیر، روش مدیریتی مشتری مداری است که در آن کلیه افراد به شکل مستمر در جهت بهبود فرآیند های کاری خود تلاش می کنند تا خدمات و کالاهایی با کیفیت بهتر برای مشتریان خود فراهم سازند [۱۸].

مدیریت کیفیت فراگیر و محور های هشتگانه آن

کیفیت: به معنی درجه انطباق با استاندارد، صفات ویژه و مطلوب می باشد و سازمان جهانی استاندارد آن را درجه ای از برآورده سازی الزامات توسط مجموعه ای از ویژگیهای ذاتی تعریف نموده اند. واژه کیفیت می تواند با توصیفاتی نظیر ضعیف، خوب یا عالی همراه باشد.

مدیریت کیفیت: به معنی فعالیتهای هماهنگ شده برای جهت دهی و کنترل یک سازمان در ارتباط با کیفیت می باشد.

مدیریت کیفیت فراگیر: یک روش گروهی انجام دادن کار است که برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری از قابلیت ها و استعداد های مدیریت و نیروی کار استفاده می کند در این نظریه کسی که زودتر از دیگران ببیند، بیشتر از دیگران ببیند و بهتر از دیگران ببیند، فردی است که توانایی اداره و هدایت سازمان را دارا می باشد.

مدیریت کیفیت فراگیر به معنی بکارگیری فعالیتهای هماهنگ شده برای جهت دهی و کنترل یک سازمان در راستای ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر، کسب رضایت مندی مشتری، افزایش کارایی و توان رقابتی در بازار و در نهایت بهبود مستمر در کلیه فعالیتهای جاری می باشد.

مدیریت کیفیت فراگیر سیستمی از مدیریت است که در آن انجام کارها در تمام رده های سازمانی به طور درست و پیوسته صورت می گیرد و کارکنان را در بهینه سازی کارها سهیم می کند. مدیریت اقدامی هوشمندانه، آرام و مستمر است که تاثیری هم نیروزا در تامین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالا بردن توانایی ها ختم می شود .

مشتری گرایی: مشتری سازمان یا شخصی است که محصول را دریافت می کند و می تواند در داخل یا خارج سازمان باشد [۲۲] . برآورده کردن رضایت کامل مشتری سر لوجه کار سازمانها در جهان امروز است و بعنوان یکی از اندازه گیری های عملکرد سیستم مدیریت کیفیت است. سازمان به مشتریان خود وابسته است بنابراین باید نیازهای فعلی و آتی آنان را شناسایی نماید و بر اساس الزامات تعیین شده، برنامه ریزی نماید و از این الزامات پا را فراتر نهد که این مهم، نیاز به ارتباط با مشتریان دارد که برای ایجاد این ارتباط باید ترتیبات موثری تعیین و مستقر گردد.

رهبری: رهبر وحدت در هدف، مسیر و محیط داخلی سازمان را ایجاد می نماید و با توجه به ارزشهای حاکم بر جامعه، محیطی را بوجود می آورند که در آن کارکنان به طور کامل مشارکت داشته باشند و سازمانها بتوانند به اهدافشان دست پیدا کنند.

رویکرد فرآیند: فرآیند مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط است که، ورودی ها را به خروجی تبدیل می کند. برای اثر بخشی یک سازمان باید فرآیندهای متعدد را شناسایی و مدیریت نمود [۲۲] .

رویکرد سیستمی: شناسایی، درک و اداره کردن سیستمی از فرآیندهای مرتبط برای یک هدف معین شده، موجب اثر بخش و کارآیی سازمان می گردد.

بهبود مستمر: سازمانها بطور مستمر اثر بخشی سیستم مدیریت کیفیت را از طریق به کار گیری خط و مشی کیفیت، اهداف کیفیتی، نتایج ممیزی ها، تجزیه و تحلیل داده ها، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و باز نگری مدیریت بهبود می بخشند [۲۲] .

تصمیم گیری بر پایه موضوع: به مفهوم تصمیم گیری موثر و صحیح بر پایه تحلیل منطقی اطلاعات و داده هاست، اگر چه در محیط پویای امروز، تاکید بر سرعت افزایش یافته است اما تاکید صرف بر سرعت عمل، موفقیت را تضمین نمی کند. بهره مندی از تفکر خلاق و بکارگیری روش های علمی در تصمیم گیری و درک مفاهیم زیر بنایی از عوامل مهم در تصمیم گیری مبتنی بر عقلانیت خواهد بود.

سازمان ها برای ادامه حیات نیاز به نو اندیشی و گشایش و گسترش مرزها و قلمرو خود دارند و برای ماندن و رشد کردن و به جای غرق گشتن در تولیدات یکنواخت خود باید به تقاضاها و شرایط جدید بازار توجه کنند و با ایجاد تحرک و پویایی در اعتلای کیفیت خدمات ارائه شده حرکت کنند و برنامه های خود را در پرتو نیازها و خواست های مردم و جامعه ارزیابی نماید.

اصول دمینگ^۱

ادوارد دمینگ از صاحب نظران مدیریت کیفیت فراگیر روش پیشنهادی خود را که امروزه بعنوان مدیریت کیفیت فراگیر شناخته می شود در ۱۴ اصل به شرح ذیل ارائه نمود:

- ۱- ایجاد ثبات در هدف
- ۲- قبول یک فلسفه جدید
- ۳- خود داری از اتکاء به بازرسی زیاد
- ۴- پایان دادن به خرید مواد تنها بر پایه قیمت
- ۵- بهبود مستمر سیستم تولید خدمات
- ۶- آموزش حین انجام کار و آموزش مداوم ضمن خدمت
- ۷- نهادینه کردن روشهای نوین رهبری
- ۸- برطرف نمودن ترس
- ۹- برداشتن مرزهای بین واحدهای سازمان
- ۱۰- حذف شعارها و درخواستهای تشویق آمیز
- ۱۱- حذف سهمیه های کمی تولید و مدیریت مبتنی بر هدف

^۱ . deming

۱۲- برداشتن سدها و موانعی که باعث از بین بردن غرور و افتخار کار افراد می شود
۱۳- ایجاد برنامه ای قوی برای بهسازی خویش از ارتقاء سطح علمی و تخصصی افراد برای خود
اصلاحی

۱۴- بسیج همه افراد برای ایجاد تغییر و تحول

اصول بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر

اصول بنیادی مدیریت کیفیت فراگیر بر اساس ۱۴ اصل دمینگ برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان به شرح ذیل می باشد:
اصل اول: توجه به مشتری بعنوان کانون اهداف.
اصل دوم: تلاش فردی و جمعی برای بهبود مستمر
اصل سوم: در نظر گرفتن سازمان بمنزله یک سیستم
اصل چهارم: موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر مسئولیت مدیر ارشد است. مدیر باید سعی در تبدیل اصول مدیریت کیفیت به بخشی از فرهنگ سازمانی نماید [۱۹].

مراحل مدل کیفیتی

شامل مراحل ذیل است:

- اولین مرحله متعهد شدن در مقابل مشتریان داخلی و خارجی است بگونه ای که رضایت آنان فراهم آید.
- در مرحله دوم فاصله بین آنچه که باید باشد با آنچه که هست مشخص می گردد. عبارتی دیگر با تشخیص نیازها کارکنان و دیگر ذی نفعان معیاری صحیح برای تصمیم گیری برنامه ریزان ایجاد می گردد.
- مرحله سوم مرحله مشخص کردن کیفیت مورد نظر است. این تعیین کیفیت شامل هر ساختار می باشد.
- مرحله چهارم تدوین برنامه راهبردی با ویژگیهای، وسعت، کلان بودن و خرد است.
- مرحله پنجم، در این مرحله بر اساس برنامه راهبردی، برنامه عملیاتی با مشخص شدن اهداف تدوین می گردد.
- مرحله ششم، مرحله ای است که دستیابی به اهداف بررسی می گردد [۱۵].

سیستمها برای توان پاسخگویی به نیازهای کارکنان، تقویت فرآیندهای اداری، همکاری بین مدیران و کارکنان باید بسوی استقرار مدیریت کیفیت گام بردارند. استقرار یک سیستم مدیریت کیفیت فراگیر در یک سازمان می تواند فواید ذیل را بدنبال داشته باشد:

-تمرکز بر مشتری

-جمع آوری اطلاعات درباره نیازهای کارکنان و استفاده از آن اطلاعات برای اصلاح برنامه ها و طراحی برنامه های جدید

-استفاده از فنونی مانند روشهای بهسازی سازمان و روشهای تیم سازی

-تقویت فرآیندهای اداری و آموزشی و کاربست فنونی نظیر تحلیل آماری و نمودارهای چرخشی

برنامه ها و فرآیندهای مدیریتی و آموزشی و تحلیل و مهندسی مجدد حل مشکلات

عدم استقرار و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر می تواند مشکلات ذیل را ایجاد نماید:

-عدم وجود مرجعی مدون از تجربیات سازمانی و عدم دسترسی به اطلاعات با تغییر کارکنان

-عدم شناسایی فرآیندهای جاری و مسئولین آنها

-عدم امکان بازنگری و بهبود اثر بخشی فرآیندها در جهت دستیابی به مدیریت کیفیت فراگیر

که این مشکلات ممکن است منجر به:

-عدم دسترسی به مقررات و الزامات قانونی و عدم توانایی در به روز رسانی موارد

-کم توجهی به فراهم بودن منابع انسانی و مالی

-کم توجهی به میزان اثر بخشی خدمات

-عدم پایش و اندازه گیری سیستم، فرآیندها و محصول به صورت صحیح و علمی شود.

این سیستم مدیریتی پاسخی به نیازهای در حال تغییر است که با استقرار آن، کارکنان امکان می

یابند تا در تصمیم گیری های مربوط به سازمان شرکت کنند. به منظور بهبود عملکرد فرآیندها،

ایجاد و استقرار مدیریت کیفیت منطبق با استاندارد ایزو ۹۰۰۱ برای سازمان ها یک ضرورت به

نظر می رسد.

شاخص های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر

-دیدگی کل گرانسبت به مسائل درون. برون سازمان با توجه به نظریه سیستم ها

-توانا سازی افراد برای برپایی یک فرهنگ سازمانی پویا و ایجاد زمینه برای مشارکت همه جانبه

افراد

-بر پایی یک سیستم مستمر بهبود کیفیت

-بهینه سازی فرآیندها، تمرکز بر نیاز خریداران، آگاه نمودن کارکنان از رسالت، ارزش ها و هدف ها، افزایش سطح آگاهی کارکنان که منجر به توانمند کردن کارکنان می گردد.

-بهبود مستمر تمام جنبه های فعالیت یک سازمان

بررسی پژوهش هاو مطالعات پیشین در ارتباط با استقرار مدیریت کیفیت فراگیر

در پژوهشی که طالبی (۱۳۸۹) تحت عنوان "ارزیابی مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی بین دو دانشگاه آزاد ساری و سراسری بابلسر" انجام داده است، نشان داد که بین دو دانشگاه از لحاظ میزان ارائه خدمات علمی تفاوت معناداری مشاهده نمی شود و بین دو دانشگاه از لحاظ میزان مشارکت فعال دانشجویان در امور آموزشی تفاوت معناداری وجود ندارد.

همچنین بین دو دانشگاه از لحاظ میزان رضایت دانشجویان از خدمات کتابخانه ای، رفاهی و آموزشی تفاوت معناداری وجود ندارد.

ذبیحی (۱۳۸۵) در پژوهش خود که تحت عنوان "بررسی میزان تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر بهبود مهارتهای مدیران مدارس شاهد از دیدگاه دبیران آموزشگاه های شاهد استان مازندران" انجام داد به این نتیجه رسید که مدیریت کیفیت فراگیر بر بهبود مهارتهای سه گانه مدیران از دیدگاه دبیران مدارس شاهد استان مازندران موثر بوده است.

باقری (۱۳۸۴) در پژوهش خود تحت عنوان "بررسی رابطه ویژگی های وضع موجود(سوابق و تحصیلات)مدیران آموزشی (مدیران آموزش و پرورش و مدیران دبیرستان های) استان کهگیلویه و بویر احمد با ویژگیهای مدیریت کیفیت فراگیر" نشان داد بین نظرات مدیران آموزش و پرورش و مدیران دبیرستانها بر حسب نوع مدرک تحصیلی و حسب سوابق کاری در بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت وجود دارد ولی بین نظرات مدیران آموزش و پرورش و مدیران دبیرستانها در وضعیت موجود نسبت به پذیرش ویژگیهای مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معنی داری وجود دارد.

امیری فارسی (۱۳۸۲) در پژوهش خود تحت عنوان "بررسی میزان اطلاع و بکارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر از سوی مدیران ناحیه ۲ شهر شیراز وارتباط آن با بهره وری دبیران مدارس" به این نتیجه رسید که بین نگرش مدیران و دبیران نسبت به به کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر اختلاف معناداری وجود دارد و مدیران از نگرش بالایی نسبت به دبیران در زمینه

بکارگیری این اصول برخوردار بودند و همچنین در زمینه ضرورت بکارگیری تفاوت معناداری بین دو گروه وجود دارد و بین به کارگیری این اصول از سوی مدیران و بهره وری دبیران همبستگی مثبت وجود دارد.

عمومی (۱۳۷۸) در پژوهش خود توانست با استفاده از چک لیستی که خلاصه نیازهای سیستم در آن درج شده بود، بعد از شناسایی کامل وضعیت موجود در شرکت تشنگاز، راهکارهای مناسب جهت طراحی سیستم مدیریت کیفیت بر اساس استاندارد ISO 9002 را ارائه نماید.

دی کازمو^۱ (۱۹۹۵) طی پژوهشی که در رابطه با کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در کالج دی سی سی سی دلاویر^۲ داد، دریافت که کارکنان کالج در فرآیند استاندارد سازی و روشهای عملکردی کالج فعالانه شرکت می کنند و دوست دارند بصورت گروهی و در بخشهایی در کنار یکدیگر کار کنند.

-دایگارد^۳ و مادسن^۴ (۱۹۹۳) در مدرسه تحقیقات تجارت آرهاس^۵ دانمارک ثابت کردند که تغییرات در مدل تجارت اروپایی و بکارگیری سیستم خود ارزیابی با استفاده از مدیریت کیفیت فراگیر توانست کیفیت آموزشی را ارتقاء دهد.

مطالعات لفل^۶ (۱۹۹۲) در ویرجینیا نشان داد که مدیریت کیفیت فراگیر باید با توسعه گروه رهبری همراه باشد و این گروه در ارزشها، دیدگاه ها و فنون رهبری باید سهیم باشند. تغییرات در پرسنل و یا در فرهنگ یک مرکز آموزشی بسرعت رخ نمی دهد و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر زمان بر است.

1. D. Cazmo

2. Delaware County Community College

3. Dahigaard, J.

4. Madsen

5. Aarhus school of business research

6. Lofel

7. Yeshodhara

8. Mahmoudpour

9. Mysore

طی تحقیقی که ایشودهارا^۷ و محمودپور^۸ (۱۹۹۲) در ۲۱ مدرسه و بین ۱۵۶ معلم در شهرستان میسور^۹ هند انجام دادند ثابت نمودند که پیروی از الگوی مدیریت کیفیت فراگیر تاثیر مهمی در همکاری و بالا بردن روحیه کاری معلمان دارد.

نتیجه گیری

بامحقق شدن اصول مدیریت کیفیت می توان امیدوار به بقاء سازمان در جهان پرتلاطم امروز بود. دمننگ معتقد است که در آینده دو نوع سازمان وجود دارند آنهایی که مدیریت کیفیت فراگیر را اجرا کرده اند ،به بقاء خود ادامه خواهند داد و آنهایی که آن را پیاده نکرده اند، از دور خارج خواهند شد.

برای استقرار مدیریت کیفیت در نظام اداری، فعالیت‌های شوراهای تحول اداری و تشویق سازمان‌های دولتی در استقرار نظام‌های مدیریت کیفیت اهمیت دارد سیستم بانکی کشور، وزارت نیرو، وزارت نفت و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح از جمله سازمان‌هایی هستند که در استقرار این سیستم و دریافت گواهینامه به خصوص ایزو فعالیت نمودند.

به منظور ارتقای نظام اداری به واسطه استقرار نظام مدیریت کیفیت، علاوه بر تعریف درست و مطابق با شرایط سازمان، لازم است فعالیت‌ها مطابق با روش‌ها و دستورالعمل‌های تدوین شده، اجرا شود. علاوه بر آن ارزیابی به موقع (خود ارزیابی سازمانی)، نظارت دقیق و جدی، استمرار در اقدام‌های اصلاحی و بهبود، حمایت همه جانبه مدیریت ارشد و ایجاد فرهنگ کیفیت در کارکنان از جمله مواردی است که در این راستا باید به آن توجه کرد.

نمودار ۱، الگوی عملی برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سازمانها و ادارات



References:

1. Alagheband ,A. " General Manager". Tehran: Publication of Rawan 2007.
2. Amiri.Farsi. S.(2004). Evaluation of balance and informed only two directors on the 2 month Shiraz and link The productivity of teachers. Zahra University, Faculty of Psychology and Educational Sciences.
3. Amoe.M. Appropriate methods for the design of the quality management system according to Iso 9001
4. Behrangi(2008),M. Educational Management and School - Application of Management Planning and Control.Taban Tehran.
5. Blaikie, N. (2000). Designing social research. Polity press.
6. Bonstingle, J.(1992). The Quality Revolution in Education. Educational Leadership.
7. Boree, C. (1993). Bussiness today(7th. edition). New York: Mc. Graw Hill.
8. Bost.j(2003) Research Methods in Behavioral Sciences and Education.Roshd. Tehran.
9. (Broughton, Quality Assurance Solutions, 2010) <http://www.quality-assurance-solutions.com>.
10. (BSI,British standard institution, 2010) <http://www.bsi.org.uk/iso.tc176-sc2>.
11. Dahigaard, J. j., & Madsen, N. o. (1993). Some Experiences of Implementing TQM in higher Education. The Aarhus school of business research,Denmark.
12. Deming, W. (1993). The new economics for industry,government,education. Cambridge,MA: Massachusette Institute of Technology.(eModiran, 2010) <http://www.eModiran.com>.
13. Hashemi.M.(2011)The impact of parents' satisfaction with the implementation of TQM students. Sari Islamic Azad University.. Master's thesis.
14. Hasanzadeh,R(2005). Practical Handbook of research methods in behavioral science research.Savalan.Tehran.
15. Heidari.(2003). A new approach to the organization and management theories in the world today.frashenakhti Andisheh Tehran
16. Institution, B. S. (1994). Quality Systems. London: BSI.
17. (ISO,International organization for standardization, 2010) <http://www.iso.org> Iran.doc.ac.ir
18. Monawaryan, A. "Total Quality Management methods and implementation of total quality management. Tehran: Publication Niakan.2000.
19. Niazazari.K.(2007) Theories of organization and management, with emphasis on educational organizations.farashenakhti Andisheh Tehran
20. Norian .A.,rashed. M (2010) Ascending to SPSS14,Bisheh.Tehran
21. Talebi,K(2011). Evaluation of total quality management in higher education between university.
22. Rezai, K.Hoshmandazad, Kaveh. " Standard ISO 9001:2008". Tehran.2009.
23. Yeshodhara, & Mahmoudpour. (1992). Total Quality Management in Education:Perception of secondary school teachers. Mysore city India.
24. Zabihi.H(2007). Evaluation of the effect of the balance of Quality Management Improve the skills of school principals.