



# Investigating the Impact of Comprehensive Quality Management on the Educational Productivity of High School Principals in the 14<sup>th</sup> District of Tehran

Mehrdad Kamranmehr<sup>\*1</sup>, Mahnaz Fatahi<sup>2</sup>, Faranak Mosavi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Teaching assistant of the educational management department of Azad University, Kermanshah branch

<sup>2</sup> Department of Educational management university Azad Islamic Kermanshah, Iran

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

\* Corresponding author: mehrdadcamran@gmail.com

Received: 2024-10-11

Accepted: 2024-11-09

## Abstract

This research was conducted with the aim of investigating the impact of comprehensive quality management on the educational productivity of high school principals in the 14th district of Tehran. Its statistical population consists of all principals and vice-principals of boys' high schools in the 14th district of Tehran, totaling 155 people, of which 111 people were selected as a statistical sample using Cochran's formula. To collect data, the four-dimensional questionnaire of Mittal et al. (2011) with a reliability of 0.901 was used, and for productivity, the questionnaire of Abdulahi and Bazargan (2012) with a reliability of 0.865 was used. To analyze the data, Pearson's correlation test was used in spss environment. The results of this test showed that all four dimensions of comprehensive quality management (continuous improvement=0.793, teamwork=0.801, employee training=0.865, and communication=0.623) have a positive correlation with the productivity of high school education. Also, the overall correlation of comprehensive quality management with educational productivity was equal to 0.822, which shows that comprehensive quality management can improve the educational productivity of high schools.

**Keywords:** Productivity, Comprehensive quality management, High schools in region 14

© 2023 Journal of Mental Health in School (JMHS)



This work is published under CC BY-NC 4.0 license.

© 2023 The Authors.

**How to Cite This Article:** Kamranmehr M & et al. (2024). Investigating the Impact of Comprehensive Quality Management on the Educational Productivity of High School Principals in the 14<sup>th</sup> District of Tehran. *JMHS*, 2(3): 75-84.





## بررسی تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران

مهرداد کامران مهر<sup>۱\*</sup>، مهناز فتاحی<sup>۲</sup>، فرانک موسوی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دستیار آموزشی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد کرمانشاه

<sup>۲</sup> گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی کرمانشاه، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران  
\* نویسنده مسئول: mehrdadcamran@gmail.com

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۱۹

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۲۰

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران انجام گرفت. جامعه آماری آن عبارت است از تمام مدیران و معاونین دبیرستان های پسرانه منطقه ۱۴ تهران به تعداد ۱۵۵ نفر که از بین تعداد ۱۱۱ نفر به عنوان نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه چهار بعدی میتال و همکاران (۲۰۱۱) با پایایی ۰/۹۰۱ و همچنین برای بهره وری از پرسشنامه عبدالهی و بازرگان (۱۳۹۲) با پایایی ۰/۸۶۵ استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده های از آزمون همبستگی پیرسون در محیط SPSS استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد هر چهار بعد مدیریت کیفیت جامع ( بهبود مستمر = ۰/۷۹۳، کار تیمی = ۰/۸۰۱، آموزش کارکنان = ۰/۸۶۵ و ارتباطات = ۰/۶۲۳) با بهره وری آموزش دبیرستان ها همبستگی مثبت دارند. همچنین همبستگی کلی مدیریت کیفیت جامع با بهره وری آموزشی نیز برابر با ۰/۸۲۲ بود که نشان می دهد مدیریت کیفیت جامع می تواند بهره وری آموزشی دبیرستان ها را ارتقا دهد.

**واژگان کلیدی:** بهره وری، مدیریت کیفیت جامع، دبیرستان های منطقه ۱۴

تمامی حقوق نشر برای فصلنامه سلامت روان در مدرسه محفوظ است.

**شیوه استناد به این مقاله:** کامران مهر، مهرداد و همکاران. (۱۴۰۳) بررسی تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران. فصلنامه سلامت روان در مدرسه، ۲(۳): ۸۴-۷۵.

### مقدمه

یکپارچه سازی کیفیت به عنوان جزء اصلی خود و برنامه ریزی مناسب برای تحقق آن کند. ارتقای کیفیت آن هم به صورت یکپارچه می تواند به عنوان یک مزیت رقابتی مهم و ارزشمند در حوزه ی دستیابی به منابع کمیاب به شمار آید به همین دلیل مدیریت کیفیت جامع منجر به این می شود که یک شرکت محصولی را با هزینه کمتری تولید کند، محصولات منسجم تری

فرآیندها و رویه های هر سازمانی باید بازتاب مستقیم چشم انداز، مأموریت و برنامه بلند مدت آن سازمان باشد (Robbins، ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۴۰۰). مدیریت کیفیت جامع خواستار یک تفکر سیستمی برای تصمیم گیری است (علاقه بند، ۱۴۰۰). این تفکر سیستمی مستلزم آن است که یک شرکت خود را وقف

ارائه می‌کنند و ضایعات را به حداقل برساند (الوانی، ۱۴۰۰). آنچه که امروزه می‌تواند سازمان‌های آموزشی را به این مزیت رقابتی مجهز کند ارتقای کیفیت در تمام خرده سیستم‌ها و شریان‌های آن است. در این پژوهش، مدیریت کیفیت جامع نه یک برونداد و یک محصول، بلکه فرایندی برای ارتقای بهره‌وری آموزشی کارکنان کادر مدیریت مدارس در نظر گرفته شده است تا از طریق آن کارایی و اثربخشی دبیرستان‌ها ارتقا یابد (مینتزبرگ، ترجمه فقیهی، ۱۳۹۹)

### بیان مساله

در جامع‌ترین تعریف می‌توان « بهره‌وری » را مجموع کارایی (انجام دادن درست کار) و اثربخشی (انجام دادن درست کار) تعریف کرد (علاقه بند، ۱۴۰۰). اگر سازمانی به صفت « بهره‌وری » متصف شود دارای کارکنانی است که کارهای درست را به شیوه‌ی درست انجام می‌دهند و در قرن جدید که کمبود منابع، تمام سازمان‌ها تهدید می‌کند داشتن نیروی انسانی کارآمد و اثربخش، می‌تواند یک مزیت رقابتی مهم و تعیین‌کننده تلقی شود (Robbins، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۴۰۰). بنابراین بیراه نیست که سازمان‌ها برای بقای خود در پی راه‌هایی برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی خود باشند. راه‌های متعددی برای افزایش بهره‌وری این نیروی سازمانی مهم وجود دارد از جمله دقت در استخدام افراد درست، دقت در آموزش‌های ضمن خدمت درست (نوری و احمدی، ۱۴۰۱)، ایجاد سیستم پاداش و تنبیه درست (مینتزبرگ، ترجمه فقیهی، ۱۳۹۹) و ... اما چیزی که در تمام این عوامل وجود دارد این است که بهره‌وری در اثر ارتقای کیفیت تمام این عوامل « با هم » به دست می‌آید و اختلال در حتی یک مورد، تمام سیستم را به خطر می‌اندازد به همین دلیل به « مدیریت کیفیت جامع » نیاز است تا ارتقای کیفیت را در تمام این ابعاد تضمین کند و آن را به مثابه خونی تازه در شریان سازمان و تمام خرده سیستم‌هایش جاری نماید (Hersey & Blanchard، ترجمه علاقه بند، ۱۴۰۱)

مدیریت کیفیت جامع را می‌توان به‌عنوان یک سیستم مدیریت خلاصه کرد که همه کارکنان را در بهبود مستمر مشارکت می‌دهد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹). این سیستم از استراتژی، داده‌ها و ارتباطات مؤثر برای ادغام نظم و کیفیت در فرهنگ و فعالیت‌های سازمان استفاده می‌کند (McGrath & Beitz، ترجمه علاقه بند، ۱۴۰۰). متأسفانه در مبانی مدیریت امروز، مدیریت کیفیت جامع بیشتر برای سازمان‌های تولیدی یا صنعتی استفاده می‌شود و جای خالی آن در سازمان‌های آموزشی محسوس است. علت این خلاء می‌تواند نگاه معکوس

به مدیریت کیفیت جامع و تعبیر آن به‌عنوان یک نتیجه یا برونداد باشد در حالی که می‌توان از آن به‌عنوان یک مسیر تضمینی برای بهبود سازمان - فارغ از کارکرد و نوع آن - استفاده کرد (زارع، ۱۴۰۱). سازمان‌های آموزشی به‌طور اعم و دبیرستان‌ها به‌طور اخص، با افت شدید کیفیت در تمام اجزای خویش مواجه‌اند. شاهد این ادعا افت شدید معدل دانش‌آموزان (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹)، افت روحیه و رضایت شغلی معلمان (نوری و احمدی، ۱۴۰۱) و کم‌رنگ شدن جایگاه مدرسه در تفکرات والدین (Miller & et al, 2021) می‌باشد. به همین دلیل باید در پی راه‌هایی بود که بهره‌وری مدارس ارتقا یابد زیرا در این صورت سازمان به پویایی لازم رسیده و تمام خرده سیستم‌های خود را به جلو هدایت می‌کند. کارکرد تدریس - یادگیری که هسته فنی مدارس است ارتقا می‌یابد و معلمان در جو سالم و بانشاطی زندگی سازمانی خود را سپری می‌کنند که همین موضوع باعث بهبود بروندهای آموزشی و غیرآموزشی می‌شود.

### اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

اهمیت پرداختن به بهره‌وری از اهمیت پرداختن به نیروی انسانی ناشی می‌شود. افزایش بهره‌وری در آموزش و پرورش ضمن اینکه سبب افزایش کیفیت خدمات آموزش و پرورش می‌گردد، قیمت تمام شده آن را کاهش می‌دهد، بازدهی سرمایه را نیز افزایش داده و ارتقای استانداردهای زندگی را فراهم می‌سازد که این هر دو از عوامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می‌شوند (Liliy wane, 2020). بنابراین، می‌توان گفت که افزایش بهره‌وری به‌ویژه در آموزش و پرورش بهترین ابزار برای افزایش بهبود سطح زندگی مردم و ایجاد ثروت ملی است (Pozen, 2021). از دیدگاه سیستمی با گسترش این تفکر در سطح منابع اقتصادی جامعه می‌توان نتیجه گرفت که افزایش بهره‌وری آموزش و پرورش موجب افزایش بهره‌وری ملی شده و آن نیز به‌بالا رفتن قدرت خرید مردم، رونق اقتصادی، افزایش درآمد ملی، کاهش تورم و همچنین افزایش اشتغال در درازمدت منجر خواهد شد (Murray, 2021)

منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و توان و وظیفه‌ی هماهنگی و به‌کارگیری سایر منابع را دارند (Robbins، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۴۰۰) به همین دلیل در این سازمان‌ها پرداختن به متغیرهایی که کیفیت زندگی کاری و خدمات آن‌ها را افزایش می‌دهد بسیار ضروری است. بالا رفتن نرخ بهره‌وری در این سازمان‌ها می‌تواند منجر به جذب دانش‌آموز بیشتر و رسیدن به نقطه‌ی شایستگی و سرآمدی در میان مدارس دیگر بشود. علاوه بر آن سازمان‌هایی

دهند، یعنی سازمان اثرگذاری مطلوبی داشته است (Robbins، ترجمه زارعی، ۱۴۰۰). به عنوان مثال تصور کنید در یک کارخانه با خرید یک دستگاه جدید می‌توان در یک دقیقه به جای صد محصول، پانصد محصول تولید کرد. پس خرید این دستگاه اثرگذاری سازمان را افزایش می‌دهد و یک کار درست است.

## ۲) کارایی

کارایی در تعریف بهره‌وری درباره کمیت کارها صحبت می‌کند (علاقه بند، ۱۴۰۰). کارایی بالا یعنی کار درست با صرف کم‌ترین میزان منابع انجام شود. البته این صرفه‌جویی در منابع و هزینه‌ها باید به‌گونه‌ای باشد که با اثرگذاری سازمان آسیبی نرساند؛ یعنی کیفیت کار نهایی را پایین نیارد (زارعی، ۱۳۹۸). این دو فاکتور هر دو به یک اندازه اهمیت دارند و اگر یکی از آن‌ها مشکل داشته باشد، نمی‌توان گفت سازمان با بیشترین سطح بهره‌وری کار می‌کند.

## انواع روش‌های محاسبه بهره‌وری

پیش‌ازاین گفته شد که بهره‌وری بر تمام ارکان سازمان تأثیر می‌گذارد به همین دلیل می‌توان بهره‌وری هر یک از آن‌ها را تک‌تک اندازه گرفت. در ادامه به برخی از این روش‌ها اشاره می‌شود:

### بازگشت سرمایه

بازگشت سرمایه یکی از نشانه‌های سلامت کارکرد سازمان‌هاست. معمولاً نرخ بالای بازگشت سرمایه نشان‌دهنده بهره‌وری بالا و برعکس، نرخ پایین آن دلیلی برای افت بهره‌وری است. البته در محاسبه بهره‌وری با این روش باید دقت کرد که گاهی اوقات نرخ پایین بازگشت سرمایه نمی‌تواند نشانه‌ای برای افت بهره‌وری باشد زیرا ممکن است جزئی از برنامه‌های سازمان در بلندمدت باشد (Pozen, 2021).

### بهره‌وری فرایندها:

برای سنجش این مفهوم در فرایندها باید میزان کارایی و اثربخشی هر فرایند موجود در کسب‌وکار را بررسی کرد (Robbins، ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۴۰۰).

### بهره‌وری در عملکرد:

معمولاً اکثر منابع و هزینه‌های سازمان برای عملکرد آن صرف می‌شود، به همین دلیل باید بهینه باشد تا بهره‌وری در سازمان افزایش پیدا کند (الوانی، ۱۴۰۱).

که بهره‌وری بالایی دارند منابع کمتری تلف می‌کنند و می‌توانند با صرف هزینه‌های کمتر از رسیدن به اهداف سازمانی خود مطمئن باشند (McGrath & Beitz، ترجمه علاقه بند، ۱۴۰۰). مدیریت کیفیت جامع می‌تواند در این مسیر بسیار موثر باشد زیرا در این فرایند، خطاها به طور مستمر شناسایی شده، کاهش یافته و به تدریج حذف می‌شوند. این خطاها می‌تواند خطاهای انسانی، مدیریتی، سازمانی، اتلاف منابع، جذب دانش آموز جدید، نارضایتی والدین و ... باشد (میرکمالی، ۱۴۰۰). انجام پژوهش‌های از این دست می‌تواند مدارس را در جذب دانش آموزان جدید، بالا رفتن رتبه در رتبه بندی‌های مرسوم آموزش و پرورش، افزایش رضایت والدین، بهبود جو سازمانی برای تمام ذینفعان و مهم تر از همه بالا بردن کیفیت آنچه در کلاس تحت عنوان تدریس-یادگیری رخ می‌دهد؛ یاری کند. از آنجا که ارتقای بهره‌وری از طریق پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع باعث یکپارچگی سازمانی در تمام اجزای سیستم میم شود انجام این پژوهش می‌تواند مدارس را در وضعیت مناسبی از نظر کیفیت قرار دهد.

## مبانی نظری پژوهش

### بهره‌وری:

بهره‌وری رابطه بین حجم یا ارزش تولید انجام شده با امکانات و منابع مورد استفاده را توصیف و تبیین می‌کند و استفاده مؤثر و بهینه از منابع موجود را به منظور تولید کالا یا خدمات نشان می‌دهد. به طور کلی بهره‌وری رابطه بین تولید و مصرف را نشان می‌دهد (Pozen, 2021). استاینر: معیار ارزیابی عملکرد یا قدرت و توان موجود برای تولید کالا و خدمات (Raj, 2021) سومانن: نسبت بازده ملموس به نهاده ملموس (نوری و احمدی، ۱۴۰۱) استر فیلد بهره‌وری را نسبت بازده سیستم تولیدی به مقدار یک یا چند عامل تولید استفاده شده تعریف کرد (Tereza, 2022).

### دو فاکتور مهم در تعریف بهره‌وری

در تمام تعاریفی که از بهره‌وری موجود است به دو مفهوم کارایی و اثربخشی به طور مستقیم یا غیرمستقیم اشاره شده است. این دو عبارت‌اند از (علاقه بند، ۱۴۰۱).

## ۱) اثرگذاری

اثرگذاری را می‌توان با کیفیت کار تعریف کرد (Hersey & Blanchard، ترجمه علاقه بند، ۱۴۰۱). زمانی که کارها به شکل صحیح انجام شوند و سازمان را در مسیر رسیدن به اهداف قرار

### بهره‌وری انرژی:

در این شاخص میزان انرژی که در فرایندهای یک کسب‌وکار صرف می‌شود، مورد بررسی قرار می‌گیرد. کاهش مصرف انرژی به معنی کاهش هزینه است و نتایجی چون افزایش بهره‌وری زیست‌محیطی را نیز به دنبال دارد (Miller & et al, 2021)

### بهره‌وری منابع انسانی:

مدیران برای سنجش میزان بهره‌وری سازمان‌شان باید بسنجند که کارایی و اثربخشی کارکنان در طول یک روز کاری یا حتی یک ساعت، چقدر است. آن‌ها همچنین باید عوامل اثرگذار روی این موضوع را بررسی کنند (Burke, 2017)

### بهره‌وری مالی:

این موضوع به همان تعریف عام اشاره دارد؛ مدیران باید بررسی کنند چه مقدار از درآمد شرکت برای هزینه‌ها صرف می‌شود و نسبت هزینه به خروجی چقدر است ( احمدی و همکاران، ۱۳۹۹)

### راهکارهای افزایش بهره‌وری در سازمان

در منابع مختلف راهکارهای متفاوت و متعددی برای افزایش بهره‌وری آمده است. آنچه در ادامه می‌آید برآیندی از آن‌هاست که بر اساس شباهت‌ها، تقلیل داده شده‌اند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ علاقه بند، ۱۴۰۱؛ الوانی، ۱۴۰۰؛ میرکمالی، ۱۴۰۰؛ Tereza, 2022; Liliy Wane, 2020)

### آموزش ضمن خدمت

آموزش دادن به نیروی کار و سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی یکی از بهترین و پایدارترین روش‌های افزایش بهره‌وری در سازمان است زیرا علاوه بر صرفه‌جویی در هزینه‌های جذب نیروی جدید و کاهش ریسک‌های ناشی از آن، به کارکنان موجود در سازمان روحیه و توانمندی داده آن‌ها را برای انجام کارهای جدید آماده می‌کند (Robbins, ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۴۰۰)

### بروزرسانی امکانات سازمان

این بخش به ویژگی‌های سخت‌افزاری سازمان و امکانات سخت و نرم آن اشاره می‌کند. بدون شک امکانات جدید و تکنولوژی‌های به‌روز، می‌تواند با مصرف منابع کمتر و صرف زمان کوتاه‌تر، سازمان را به بهره‌وری بیشتر برساند (Robbins, ترجمه پارساییان و اعرابی، ۱۴۰۰)

### دقت در برون‌سپاری‌ها

برون‌سپاری می‌تواند در صرفه‌جویی در منابع کمک کند. البته هدف از بهره‌وری، مصرف کمتر منابع نیست بلکه هدف مصرف بهینه‌ی آن است.

### ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد موجب به دست آمدن محتوای ناشی از بازخورد می‌شود که به‌تبع آن، خطاها اصلاح و تهدید منابع کمتر رخ می‌دهد.

### بهینه‌سازی فرایند استخدام کارکنان

بهره‌وری به‌شدت با نیروی انسانی مرتبط است زیرا حتی با وجود تکنولوژی به‌روز و امکانات جدید، باز هم باید نیروی انسانی درخور و مناسبی وجود داشته باشد که آن منابع را به کار گیرد. در نتیجه جذب نیروی انسانی مناسب یکی از الزامات ارتقای بهره‌وری است.

### ایجاد سیستم پاداش و تنبیه در سازمان

پاداش و تنبیه ابزارهای مدیریتی برای نگهداشت نیروی انسانی هستند. نیروی انسانی با پاداش مناسب رشد کرده و با تنبیه مناسب به چارچوب‌های سازمان برمی‌گردند. ( McGrath & Beitz, ترجمه علاقه بند، ۱۴۰۰).

### دلایل اهمیت سنجش بهره‌وری در سازمان

ارتقای بهره‌وری یک مسئله و سنجش آن یک مسئله‌ی دیگر است. پیش از این در مورد بهره‌وری و لزوم آن صحبت شده. اکنون به دلایل اهمیت سنجش بهره‌وری پرداخته می‌شود:

### • تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری را آسان‌تر می‌کند

هر شرکتی باید بداند که فعالیت‌هایش برای تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری چه قدر اثربخش است؛ به‌عنوان مثال، ممکن است در کارخانه‌ی تولیدی ماشین‌هایی کار کنید که طی ۲ سال گذشته میزان تولیدشان به‌صورت قابل‌توجهی کُند شده است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹).

بر اساس سنجش بهره‌وری، این شرکت نتیجه‌گیری می‌کند که کاهش بهره‌وری ناشی از به‌کارگیری تجهیزات قدیمی است که به‌روزرسانی نیاز دارند؛ بنابراین، مدیریت روی مدرنیزه‌سازی کارخانه سرمایه‌گذاری می‌کند. درواقع، اندازه‌گیری مداوم بهره‌وری به شرکت اجازه می‌دهد تا کارایی عملیات خود را در

### مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع فرآیند مستمر شناسایی و کاهش یا حذف خطاها در تولید است (McGrath & Beitz، ترجمه علاقه بند، ۱۴۰۰). مدیریت کیفیت جامع مدیریت زنجیره تامین را ساده می‌کند، تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد و تضمین می‌کند که کارکنان در آموزش سریع هستند. هدف مدیریت کیفیت جامع این است که همه طرف‌های درگیر در فرآیند تولید را در قبال کیفیت کلی محصول یا خدمات نهایی مسئول بداند (مینتزرگ، ترجمه فقیهی، ۱۳۹۹).

مدیریت کیفیت جامع یک رویکرد ساختاریافته به مدیریت کلی سازمانی است. تمرکز این فرآیند بهبود کیفیت خروجی‌های سازمان از جمله کالاها و خدمات از طریق بهبود مستمر رویه‌های داخلی است. استانداردهای تعیین شده به عنوان بخشی از رویکرد مدیریت کیفیت جامع می‌تواند هم اولویت‌های داخلی و هم هر استاندارد صنعتی موجود را منعکس کند (الوانی، ۱۴۰۱).

### اصول اولیه مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع یک فرآیند مشتری‌محور در نظر گرفته می‌شود که بر بهبود مستمر مدیریت عملیات تجاری تمرکز دارد (Hersey & Blanchard، ترجمه علاقه بند، ۱۴۰۱). این سازمان تلاش می‌کند اطمینان حاصل کند که همه کارکنان مرتبط در راستای اهداف مشترک بهبود کیفیت محصول یا خدمات و همچنین بهبود رویه‌هایی که برای تولید وجود دارد، کار می‌کنند. چندین اصل راهنما وجود دارد که مدیریت کیفیت جامع مدیریت کیفیت جامع را تعریف می‌کند (زارع، ۱۴۰۱).

### تمرکز بر مشتریان

بر اساس مدیریت کیفیت جامع، مشتریان شما تعریف می‌کنند که آیا محصولات شما با کیفیت هستند یا خیر. ورودی مشتری، از ارزش بالایی برخوردار است، زیرا به شرکت اجازه می‌دهد تا نیازها و الزامات در فرآیند تولید را بهتر درک کند. نظرسنجی مشتریان ممکن است دوام ناکافی کالا را نشان دهد. سپس این ورودی به سیستم‌های مدیریت کیفیت جامع بازگردانده می‌شود تا منابع بهتر مواد خام، فرآیندهای تولید و رویه‌های کنترل کیفیت را پیاده سازی کند (الوانی، ۱۴۰۰).

### تعهد کارمندان

اگر مدیریت کیفیت جامع موفقیت آمیز باشد، کارمندان باید به فرآیندها و سیستم باور داشته باشند. این شامل برقراری ارتباط شفاف بین بخش‌ها و رهبران می‌شود که چه اهداف، انتظارات، نیازها و محدودیت‌هایی وجود دارد. شرکتی که اصول مدیریت

طول زمان بررسی کند و بر اساس آن تنظیماتی را در نحوه کارش اعمال کند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹).

### • اثربخشی و توانایی‌های کارکنان را اندازه‌گیری می‌کند

یکی دیگر از مهم‌ترین دلایل سنجش بهره‌وری این است که امکان اندازه‌گیری کارایی نیروی کار را فراهم می‌کند. برای مثال، اگر مشتریانتان درخواست به چالش کشیدن محصولات یا خدمات را دارند، تنها راه برای اطمینان از این که می‌توان بر اساس بازه‌ی زمانی تعیین شده پیش رفت، این است که به‌طور مداوم بهره‌وری نیروی کار را اندازه‌گیری کرد (Murray، 2021).

همچنین، مدیران باید با ارزیابی عملکرد هر کارمند به‌صورت فردی، بدانند که عملکرد آن‌ها چگونه است. این اطلاعات به شما کمک می‌کنند تا تصمیمات مهمی بگیرید که بر کارایی کلی محل کار تأثیر می‌گذارند؛ به‌عنوان مثال، درک این که هر کارمند چگونه به‌طور کارآمد عمل می‌کند، به مدیران کمک می‌کند تا تعیین کنند که چه کسی می‌تواند مسئولیت‌های اضافه‌تری را به عهده بگیرد یا چه کسی برای هدایت پروژه‌های تیمی ایدئال است (میرکمالی، ۱۴۰۰).

### • تصمیم‌گیری عملیاتی بهتر را امکان‌پذیر می‌کند

یکی دیگر از دلایل مهم دیگر برای نظارت بر بهره‌وری، این است که می‌تواند در تغییر شرکت به مدیران کمک کند؛ برای مثال، داده‌های جمع‌آوری شده در طول فرآیند سنجش می‌توانند تأخیر در روند تولید را نشان دهند (میرکمالی، ۱۴۰۰).

### پنج سطح سنجش بهره‌وری

بهره‌وری را می‌توان در هر یک از این پنج سطح اندازه‌گیری کرد (Raj، 2020):

(۱) **بهره‌وری شخصی:** اصطلاح «بهره‌وری شخصی» اغلب برای توصیف اینکه افراد هر روز می‌توانند در زندگی شخصی خود، نه فقط در محل کار، به موفقیت برسند، استفاده می‌شود.

(۲) **بهره‌وری نیروی کار:** بهره‌وری نیروی کار، بهره‌وری تک‌تک نیروی کار یک شرکت است.

(۳) **بهره‌وری بخش:** بهره‌وری کل همه شرکت‌ها در یک صنعت یا بخش، بیانگر بهره‌وری آن بخش است.

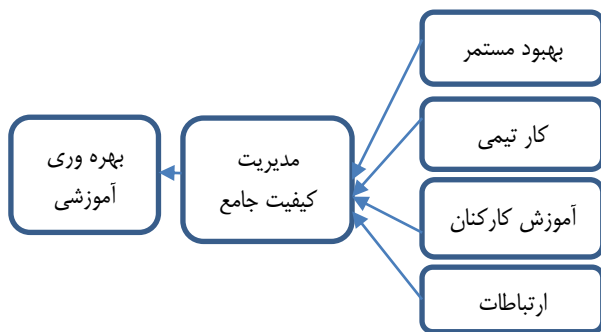
(۴) **بهره‌وری تیم:** خروجی جمعی یک یا چند نفر که تحت یک هدف مشترک متحد شده‌اند بهره‌وری تیمی نامیده می‌شود.

(۵) **بهره‌وری ملی یا جهانی:** بهره‌وری کل همه صنایع در یک اقتصاد بیانگر بهره‌وری اقتصاد ملی است.

- افزایش ارزش سهام‌داران و ذی‌نفعان
- فرایندهای بهبودیافته و نوآورانه (Burke, 2017)

### مدل پژوهش

بر اساس آنچه گفته شد می‌توان مدل زیر را به عنوان مدل مفهومی پژوهش، پیشنهاد کرد:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی:

مدیریت کیفیت جامع با بهره‌وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران ارتباط دارد

#### فرضیه‌های فرعی:

- ۱) بهبود مستمر با بهره‌وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران ارتباط دارد
- ۲) کار تیمی با بهره‌وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران ارتباط دارد
- ۳) آموزش کارکنان با بهره‌وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران ارتباط دارد
- ۴) ارتباطات با بهره‌وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران ارتباط دارد

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع پژوهش، کمی و از نظر اجرا توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن عبارت است از تمام مدیران و معاونین دبیرستان های پسرانه منطقه ۱۴ تهران به تعداد ۱۵۵ نفر که از بین تعداد، ۱۱۱ نفر به عنوان نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه چهار بعدی Mental (2011) et al & با پایایی ۰/۹۰۱ و همچنین برای بهره‌وری از پرسشنامه عبدالهی و بازرگان (۱۳۹۲) با پایایی ۰/۸۶۵ استفاده

کیفیت جامع را اتخاذ می‌کند، باید مایل باشد که کارکنان را آموزش دهد و منابع کافی برای انجام کارها را با موفقیت و به موقع به آنها بدهد. مدیریت کیفیت جامع همچنین برای کاهش فرسایش و حفظ کارگران آگاه تلاش می‌کند (Robbins, ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۴۰۰)

### بهبود مداوم

یک شرکت باید به تدریج تکامل یابد و برای بهبودهای تدریجی و کوچک تلاش کند زیرا در مورد مشتریان، فرآیندها و رقابت خود بیشتر می‌آموزد. این مفهوم از بهبود مستمر به شرکت کمک می‌کند تا با انتظارات بازار در حال تغییر سازگار شود. این امکان سازگاری بیشتر با محصولات، بازارها، مشتریان یا مناطق مختلف را فراهم می‌کند. بهبود مستمر منجر به افزایش مزیت رقابتی یک شرکت نسبت به شرکت‌های مرتبط می‌شود (زارعی، ۱۳۹۸)

### پایبندی به فرآیندها

رویکرد سیستماتیک مدیریت کیفیت جامع به شدت بر نمودارهای جریان فرآیند، نمودارهای مدیریت کیفیت جامع، برنامه‌های اقدام بصری و گردش‌های کاری مستند تکیه دارد. هر عضوی که در این فرآیند دخیل است باید در قسمت خود از فرآیند آگاه و آموزش دیده باشد تا اطمینان حاصل شود که گام های مناسب در زمان مناسب تولید برداشته می‌شود. سپس این فرآیندها برای درک بهتر کمبودها در فرآیند به طور مداوم تجزیه و تحلیل می‌شوند (Pozen, 2021)

### مزایای مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع مزایای مهمی برای سازمان شما به همراه می‌آورد. در ادامه به برخی از این مزایا اشاره می‌شود:

- تقویت موقعیت رقابتی
- سازگاری با شرایط در حال تغییر یا نوظهور بازار و مقررات محیطی و دولتی
- بهره‌وری بالاتر
- تصویر بهبودیافته در بازار
- رفع عیوب و ضایعات
- کاهش و مدیریت هزینه‌ها
- سودآوری بالاتر
- افزایش رضایت مشتری
- افزایش وفاداری و حفظ مشتری
- افزایش امنیت شغلی
- بهبود روحیه کارکنان

است. همچنین باتوجه به اینکه عدد معناداری (sig) کمتر از ۰/۰۵ است ( ۰/۰۰۰ ) این آزمون کاملا معنادار و قابل تحلیل است. بنابراین فرضیه شماره ۱ تایید می شود و باتوجه به ضریب تعیین بین دو متغیر می توان نتیجه گرفت بهبود مستمر می تواند تا حدود ۰/۴۸ بهره وری آموزشی را در جامعه آماری تعیین کند.

### فرضیه فرعی شماره ۲: کار تیمی با بهره وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران ارتباط دارد

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین کار تیمی و بهره وری آموزشی

تعداد (N)	میزان معناداری (sig)	میزان همبستگی (R)	ضریب تعیین (R Square)
۱۱۱	۰/۰۰۰	۰/۸۰۱	۰/۶۴۱

همانطور که در جدول فوق دیده می شود میزان همبستگی بین این دو متغیر ۰/۸۰۱ است که از نظر آماری نشان دهنده ی رابطه ی مستقیم، مثبت و البته قابل قبول بین دو متغیر مذکور است. همچنین باتوجه به اینکه عدد معناداری (sig) کمتر از ۰/۰۵ است ( ۰/۰۰۰ ) این آزمون کاملا معنادار و قابل تحلیل است. بنابراین فرضیه شماره ۲ تایید می شود و باتوجه به ضریب تعیین بین دو متغیر می توان نتیجه گرفت کار تیمی می تواند ۰/۶۴ بهره وری آموزشی را در جامعه آماری تعیین کند

### فرضیه فرعی شماره ۳: آموزش کارکنان با بهره وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران ارتباط دارد

جدول ۴: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین آموزش کارکنان و بهره وری آموزشی

تعداد (N)	میزان معناداری (sig)	میزان همبستگی (R)	ضریب تعیین (R Square)
۱۱۱	۰/۰۰۰	۰/۸۶۵	۰/۷۴۸

همانطور که در جدول فوق دیده می شود میزان همبستگی بین این دو متغیر ۰/۸۶۵ است که از نظر آماری نشان دهنده ی رابطه ی مستقیم، مثبت و البته قابل قبول بین دو متغیر مذکور است. همچنین باتوجه به اینکه عدد معناداری (sig) کمتر از ۰/۰۵ است ( ۰/۰۰۰ ) این آزمون کاملا معنادار و قابل تحلیل

شد. برای تجزیه و تحلیل داده های از آزمون همبستگی پیرسون در محیط spss استفاده شد.

### آزمون نرمال بودن توزیع داده ها

قبل از انتخاب آزمون همبستگی پیرسون یا اسپیرمن باید نرمال بودن توزیع داده ها مورد آزمون قرار بگیرد تا در صورت نرمال بودن از آزمون آزمون همبستگی پیرسون و در غیر اینصورت از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شود. برای این منظور از آزمون کولموگروف – اسمیرنوف استفاده شد. اگر آزمون معنی دار بود یعنی sig کوچک تر از ۰/۰۵ بود، به معنی این است که توزیع نرمال نیست و باید از آزمون ناپارامتریک اسپیرمن استفاده کنیم اما اگر sig بزرگتر تر از ۰/۰۵ باشد، به معنی این است که توزیع نرمال است و باید از آزمون پارامتریک پیرسون استفاده کنیم. نتایج آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۱: جدول نرمال بودن توزیع داده ها

متغیر موردنظر	میزان معناداری (sig)	نتیجه
بهبود مستمر	۰/۰۹۲	نرمال
کار تیمی	۰/۰۷۷	نرمال
آموزش کارکنان	۰/۰۶۰	نرمال
ارتباطات	۰/۰۷۰	نرمال

همانطور که در جدول فوق دیده می شود میزان معناداری در هر سه متغیر بالاتر از ۰/۰۵ است و این به این معناست که توزیع نرمال است. بنابراین از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می شود.

### آزمون فرضیات پژوهش

#### فرضیه فرعی شماره ۱: بهبود مستمر با بهره وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران ارتباط دارد

جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین بهبود مستمر و بهره وری آموزشی

تعداد (N)	میزان معناداری (sig)	میزان همبستگی (R)	ضریب تعیین (R Square)
۱۱۱	۰/۰۰۰	۰/۶۹۳	۰/۴۸۰

همانطور که در جدول فوق دیده می شود میزان همبستگی بین این دو متغیر ۰/۶۹۳ است که از نظر آماری نشان دهنده ی رابطه ی مستقیم، مثبت و البته قابل قبول بین دو متغیر مذکور



کیفیت جامع می تواند ۰/۶۷۵ بهره وری آموزشی را در جامعه آماری تعیین کند

### تحلیل یافته ها و نتیجه گیری

نتایج تحلیل های انجام شده نشان داد که مدیریت کیفیت جامع با تمام ابعاد آن همبستگی مثبت و قابل قبولی با بهره وری آموزشی مدیران دبیرستان ها در جامعه آماری دارند. بنابراین می توان مدیران را مجاب کرد که با بهبود مستمر، بالا بردن مهارت هایشان در کار تیمی، آموزش کارکنان و همچنین با برقراری ارتباطات اثربخش با معلمان و سایر ارکان مدرسه می توانند جریان کیفیت را در خرده سیستم ها و اجزای مدرسه شان روان سازند. برای هر کدام از این چهار بعد می توان راهکارهای متعددی در نظر داشت. برای مثال برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت، کارگاه های آموزشی و ... می تواند آموزش معلمان را بهبود بخشد. با وجود اینکه اینگونه برنامه ها در اختیار مدیران نیست اما آن ها می توانند با بررسی مدرسه ی تحت مدیریت خود، نیازسنجی کرده و آموزش و پرورش را در تدوین موضوع و همچنین رؤس مطالب دوره های آموزش های ضمن خدمت یاری دهند. علاوه بر آن جلی مشارکت والدین، دانش آموزان و معلمان در تصمیمات مدرسه می تواند کار تیمی را توسعه داده و منجر به افزایش تعهد بقیه و همچنین اثربخش تر کردن تصمیمات مدرسه شود. برای ارتقای مهارت های ارتباطی خود می توانند در دوره ها و کارگاه های آموزشی شرکت کرده و با همیت خود، مهارت های ارتباطی شان را توسعه دهند. این سه عامل در نهایت می تواند منجر به بهبود مستمر شود و در انتها با یکدست کردن کیفیت کار در تمام اجزای سیستم، بهره وری آموزشی مدرسه را افزایش دهد.

### موازین اخلاقی

در این مطالعه اصول اخلاق در پژوهش شامل اخذ رضایت آگاهانه از شرکت کنندگان و حفظ اطلاعات محرمانه آنها رعایت گردیده است.

### تشکر و قدردانی

پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه شرکت کنندگان این پژوهش که با استقبال و بردباری، در روند استخراج نتایج همکاری نمودند، اعلام می دارند.

### تعارض منافع

نویسندگان این مطالعه هیچ گونه تعارض منافی در انجام و نگارش آن ندارند.

است. بنابراین فرضیه شماره ۳ تایید می شود و باتوجه به ضریب تعیین بین دو متغیر می توان نتیجه گرفت آموزش می تواند ۰/۷۴۸ بهره وری آموزشی را در جامعه آماری تعیین کند.

### فرضیه فرعی شمار ۴: ارتباطات با بهره وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران ارتباط دارد

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین ارتباطات و بهره وری آموزشی

تعداد (N)	میزان معناداری (sig)	میزان همبستگی (R)	ضریب تعیین (R Square)
۱۱۱	./۰۰۰	./۶۲۳	۰/۷۴۸

همانطور که در جدول فوق دیده می شود میزان همبستگی بین این دو متغیر ۰/۶۲۳ است که از نظر آماری نشان دهنده ی رابطه ی مستقیم، مثبت و البته قابل قبول بین دو متغیر مذکور است. همچنین باتوجه به اینکه عدد معناداری (sig) کمتر از ۰/۰۵ است ( ۰/۰۰۰ ) این آزمون کاملا معنادار و قابل تحلیل است. بنابراین فرضیه شماره ۴ تایید می شود و باتوجه به ضریب تعیین بین دو متغیر می توان نتیجه گرفت ارتباطات می تواند ۰/۳۸۸ بهره وری آموزشی را در جامعه آماری تعیین کند.

### فرضیه اصلی پژوهش: مدیریت کیفیت جامع با بهره وری آموزشی مدیران دبیرستان های منطقه ۱۴ تهران ارتباط دارد

جدول ۶: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مدیریت کیفیت جامع و بهره وری آموزشی

تعداد (N)	میزان معناداری (sig)	میزان همبستگی (R)	ضریب تعیین (R Square)
۱۱۱	./۰۰۰	./۸۲۲	۰/۶۷۵

همانطور که در جدول فوق دیده می شود میزان همبستگی بین این دو متغیر ۰/۸۲۲ است که از نظر آماری نشان دهنده ی رابطه ی مستقیم، مثبت و البته قابل قبول بین دو متغیر مذکور است. همچنین باتوجه به اینکه عدد معناداری (sig) کمتر از ۰/۰۵ است ( ۰/۰۰۰ ) این آزمون کاملا معنادار و قابل تحلیل است. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تایید می شود و باتوجه به ضریب تعیین بین دو متغیر می توان نتیجه گرفت مدیریت

- Murray, E. (2022). Knowledge management, innovation and entrepreneurship in a changing world. IGI global pub.
- Muzhaband, A.D. (2022). The basics of educational management. smooth publication. [Persian]
- Nouri, H., Ahmadi, M.S. (2022). Communication skills. Eva Noor Publications. [Persian]
- Pozen, R.F. (2021). Extreme productivity: boost your result, reduce your hours. Harpercollins pub
- Raj, Y. (2020). The soul: building self steem and confident. YR publication.
- Robbins, A. (2021). Fundamentals of organizational behavior. Translated by Parsaian, A; Arabi, S. M. Cultural Research Office. [Persian]
- Tereza, R.M. (2022). Understanding, implementing and evaluating Knowledge management in business setting. IGI global pub.
- Zare Zaidi, R. (2022). The role of cheerfulness and cheerfulness of employees in improving the productivity of organizations. 8th International Conference on Psychology and Social Sciences. [Persian]
- Zarei, M. (2018). Advanced human relations management. Informed publication. [Persian]
- فهرست منابع
- Ahmadi, S.M.M., Allah Vardi, A.A. (2019). Organization agility. Publishing pioneers. [Persian]
- Burke, W. (2017). Organizational change. Sage publication.
- Elwani, M. (2022). public Management. Ni publication. [Persian]
- Hersey, P., Blanchard, K., (2022). Organizational Behavior Management - Application of Human Resources. Translation: Amirkabir Ali Nasr. [Persian]
- Liliy Wane, L. (2020). social intelligence: 2 books in 1. Amazon digital pub.
- McGrath, J., Beitz, B. (2021) Small book of big theories. Translation: A. Arsbaran publication. [Persian]
- Miller, C., Sarah, Kirkpatrick, Shelley; Koehler, B. (2021). The government leaders field guide to organizational agility. Spring publication.
- Mintzberg, H. (2019). Organizing five working alcoves. Translation: Faqihi, A. Publication of management organization and program. [Persian]
- Mirkamali, S.M. (2019). Educational leadership and management. Istron publication. [Persian]
- Mirkamali, S.M. (2021). Human relations in school. Istron publication. [Persian]
- Mozhaband, A.D. (2021). Theoretical foundations and principles of educational management. smooth publication. [Persian]