

فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
سال اول - شماره دوم - زمستان ۸۷  
صص ۹۱-۱۱۰

## بررسی رابطه ی میان میزان آمادگی دبیران جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر با فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران متوسطه شهر مرودشت

مسلم صالحی<sup>۱</sup> ، عباس قلناش<sup>۲</sup> ، سارا ابراهیمی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه ی میان میزان آمادگی دبیران جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر با فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران متوسطه شهر مرودشت بوده است. جامعه ی آماری این پژوهش تمامی دبیران مقطع متوسطه ی شهر مرودشت بوده اند ، روش نمونه گیری به صورت طبقه ای تصادفی بوده و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که حجم نمونه ۲۹۹ نفر بدست آمد و از این تعداد ۱۰۸ نفر را دبیران مرد و ۱۹۱ نفر را دبیران زن تشکیل داده اند . جهت جمع آوری داده ها در این پژوهش از پرسشنامه های مدیریت کیفیت فراگیر و فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی استفاده شد . جهت تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از روش آماری رگرسیون چند متغیره استفاده شد که نتایج زیر بدست آمد:

- ۱- متغیرهای مدیریت کیفیت فراگیر و فرهنگ سازمانی می توانند اثر بخشی مدیران را پیش بینی کنند.
  - ۲- از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر ، ابعاد مشتری مداری ، ارزشیابی ، بهبود مستمر و تصمیم گیری در تعیین فرهنگ سازمانی دبیران نقش دارند.
  - ۳- از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر، ابعاد مشتری مداری و ارزشیابی در اثر بخشی مدیران نقش دارند.
  - ۴- از ابعاد فرهنگ سازمانی ، ابعاد مشتری مداری ، ارزشیابی ، ابتکار ، هدایت ، هماهنگی و مسئولیت در تعیین اثربخشی مدیران نقش بسزایی دارند.
- کلید واژه ها:** مدیریت کیفیت فراگیر ، فرهنگ سازمانی ، اثربخشی مدیران

<sup>۱</sup>-دکترای تخصصی مدیریت آموزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
<sup>۲</sup>-دکترای تخصصی برنامه ریزی درسی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
<sup>۳</sup>- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

### مقدمه

در یک ساختار نظام مدار آموزش می تواند نقشی کلیدی در انتقال دانش داشته باشد . آموزش زمانی می تواند براساس نیاز ملی و در راستای گسترش فرهنگ و دانش مدیریت نوین استوار باشد که نظام مدیریتی با رویکرد مشتری محور و کیفیت گرا ایجاد شده باشد . ساختار و نظام مدیریت آموزشی از این لحاظ مورد توجه نظام مدیریت کیفیت واقع می گردد . نهادهای آموزشی به عنوان پل میان تولید کنندگان دانش و دانش پژوهان جهت پاسخگویی به تغییرات اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی و فرهنگی خود نیازمند تحول جدی هستند (فرجی، ۱۳۸۴).

مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> روشی است که می تواند این تحول را در آموزش ایجاد کند. همان گونه که سالیس<sup>۲</sup> نیز باور دارد ، مدیریت کیفیت فراگیر " فلسفه ای از بهبود مستمر است که می تواند مجموعه ای از ابزارهای علمی و فنون برای برآوردن نیازها ، خواسته ها و انتظارات فعلی و آینده هر مؤسسه ی آموزشی را فراهم سازد با توجه به این که سازمان ها و واحدهای آموزشی عامل های اصلی و تعیین کننده ی آماده سازی و تامین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه به شمار می روند ، ضرورت مطالعه و پیاده کردن اصول " مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش بیش از پیش احساس می شود (سالیس، ۲۰۰۰).

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر نظام به کارگیری توانمندی های فکری و جسمی کارکنان در سطوح گوناگون یک سازمان است . در مدیریت کیفیت فراگیر به جای این که مسئولیت آموزش ، یادگیری و کیفیت فقط بر دوش یک نفر یا واحدی ویژه باشد ، برعهده ی همه ی کارگزاران سازمان آموزشی است و با این نظر همه ی افراد را درگیر کار کرده و از توانمندی های گوناگون کارکنان در سطوح گوناگون بهره برداری می کند . مدیریت کیفیت فراگیر توان کارکنان را در تمام فعالیت ها و فرایندها به کار می گیرد و مشارکت را به صورت عملیاتی و ملموس تا عمق سازمان رسوخ می دهد (فرجی، ۱۳۸۴).

نظام باورها و ارزش ها و الگوهای رفتاری حاکم در سازمان (فرهنگ سازمانی ) پشتیبانی مؤثر برای رسیدن به اهداف کیفی سازمان ها می باشد . به بیانی روشن تر الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان ها براساس باورهای عمیق نسبت به ضرورت تلاش و مشارکت همگانی برای بهبود مستمر کیفیت و جلب رضایت مشتری تنظیم شده است ، لذا کیفیت در سازمان ها نه به عنوان

<sup>1</sup> - Total Quality Management (TQM)

<sup>2</sup> -Salice

یک هدف کوتاه مدت بلکه به عنوان یک فرهنگ به تمامی فعالیت های سازمان مستولی شده و خدمت به مشتری همچون یک عبادت مورد توجه است . نکته ی با اهمیت و گفتنی دیگر در این رابطه نقش مدیران ، به ویژه مدیران عالی سازمان ها در شکل گیری و تحکیم یا تغییر فرهنگ سازمانی است (قمی، ۱۳۷۳).

یکی از مهم ترین عامل های موفقیت یا عدم موفقیت در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر ، فرهنگ سازمانی است . تمامی دانشمندان و کارشناسان علوم کیفیتی ، فرهنگ ارتباطات و چگونگی تعامل بین کارکنان بر استقرار سیستم های مدیریت کیفیت را نه تنها مؤثر می دانند بلکه همواره آن را از اصول و پایه های مورد نیاز جهت پیاده سازی این سیستم ها می شناسند (بها، ۱۳۸۶).

آموزش و پرورش یکی از نهادهای بسیار مهم و اساسی در هر جامعه ای است . آموزش و پرورش پویا ، سالم و اثربخش نقش کلیدی در تعلیم و تربیت نیروی انسانی مفید و متخصص برای جوامع در حال تغییر و تحول دارد (سید عباس زاده، ۱۳۸۰).

به نظر صاحب نظران اثربخشی یک مفهوم نسبی است به این معنا که هر سازمانی از درجه یا میزانی از اثربخشی برخوردار است . سازمان های اثربخشی ، سازمان هایی هستند که توانسته اند به بیشتر هدف های خود دست یابند ، بنابراین هرچه سازمان ها به هدف های خود نزدیک تر شوند مدیر آنها اثربخش تر خواهند بود. (نیکنام به نقل از کراتو<sup>۱</sup>، ۱۳۷۵).

امروز بحث های زیادی پیرامون کیفیت و اهمیت آن به ویژه نزد مدیران و کارشناسان آموزشی مطرح است . در آموزش با توجه به بیشتر بودن نقش عامل های انسانی ، افزایش کیفیت به طریق اولی محتاج مشارکت و همکاری همه ی افراد است. به نظر می رسد که در عمل به این اصل توجه اندکی مبذول شده است. با وجود تلاش های زیادی که در بخش صنعت ، آموزش و بهداشت با هدف افزایش کیفیت انجام می گیرد ، هنوز جامعه ی ما از برخی جهات از جمله آموزش و پرورش و به ویژه در مدارس از پایین بودن کیفیت رنج می برند .

با توجه به ناشناخته بودن عامل های فرهنگ سازمانی مؤثر بر مدیریت کیفیت فراگیر ، ناشناخته بودن رابطه ی این عامل ها با اثر بخشی مدیران و اهمیت مدارس در تربیت و تعلیم دانش آموزان ، در این پژوهش کوشش خواهد شد با در نظر گرفتن تعریف پذیرفته شده ای از

<sup>۱</sup> -Kerato

فرهنگ سازمانی و اثر بخشی مدیران ، ارتباط آن با مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس مقطع متوسطه شهر مرودشت بررسی شود.

### پژوهش های پیشین

حسین پور (۱۳۷۶) در پایان نامه ی کارشناسی ارشد خود با عنوان "بررسی اجرای اصول TQM در ادارات و دفاتر حوزه ی ستادی آموزش و پرورش" با استفاده از نظرات کارشناسان و مدیران و ارتباط اجرای این روش با رضایت شغلی آنها به بررسی می پردازد. وی به نتایج زیر دست یافت:

در حوزه ی ستادی وزارت آموزش و پرورش زمینه ی لازم ، اما نه کافی برای اجرای TQM وجود دارد . وی تشکیل کلاس های نوآموزی ، آموزش های لازم ، همکاری بین مدیران و کارشناسان ، حمایت مدیریت از کارکنان ، توجه به نظرات کارکنان ، ایجاد ارتباط دو سویه بین کارکنان و سازمان و تشویق آنان و ارزشیابی و بازخورد کارکنان را از نکته های مثبت اجرای TQM می داند.

دیلانچیان (۱۳۸۰) در پژوهشی با نام بررسی عامل های موثر در افزایش اثر بخشی مدیریت مدارس راهنمایی و متوسطه ی ارامنه ایران ، به بررسی عامل های شش گانه موثر در اثر بخشی پرداخت که نتایج پژوهش نشان داد مدیران و دبیران بر این باورند که عامل های شش گانه مورد نظر در افزایش اثربخشی مدارس برحسب اهمیت به ترتیب زیر موثرند:

- ۱- کنترل و نظارت درست
- ۲- تامین وسایل و تجهیزات لازم
- ۳- همکاری و مشارکت فعال جامعه در امور مدرسه
- ۴- برقراری نظام ارزشیابی مستمر و دقیق
- ۵- برقراری روابط انسانی مطلوب میان اعضای مدرسه
- ۶- توجه به ویژگی های فرهنگی جامعه.

قاسمی زاد (۱۳۸۱) در پایان نامه ی کارشناسی ارشد خود با عنوان "بررسی تحلیلی میزان آمادگی اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز برای پذیرش تفکر مدیریت کیفیت فراگیر" عنوان کرد : با توجه به این که مشتری عنصر کلیدی TQM است ، مدیریت دانشگاه باید از میل و رغبت اعضا هیئت علمی نهایت استفاده را بنماید زیرا اعضای هیئت علمی بیشتر بر بعد حرفه ای و تخصصی خود توجه دارند ، لذا به آموزش اهمیتی بیشتر می دهند و مدیریت باید با ارائه ی آموزش هایی به اعضای هیئت علمی ، نگرش آنان را در راستای توجه بیشتر به دانشجویان اصلاح نماید . همچنین در این دانشگاه می توان از افرادی که سابقه ی کاری آنها زیاد است ، در سیاست گذاری ها و

پژوهش ها استفاده ی لازم را نمود زیرا یکی از اصول TQM مشارکت تمامی افراد در همه امور است .

نوح پیشه(۱۳۸۴) در پایان نامه ی خود با عنوان "بررسی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان آموزش و پرورش فارس" نتیجه می گیرد که بین نگرش کارکنان اداری و آموزشی سازمان جهت استقرار TQM تفاوتی معنی دار وجود ندارد . با توجه به نتایج پژوهش ، آمادگی کارکنان در راستای استقرار TQM در حد متوسط است .

دیوید توماس<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) به بررسی نگرش استادان ، دانشجویان و معلمان از مقطع پیش دبستانی تا دبیرستان درباره ی مناسب بودن TQM در آموزش پرداخت . نتایج پژوهش نشان داد که بکارگیری TQM در تعلیم و تربیت با مقاومت کمی در بین استادان دانشگاه و دانشجویان و آموزگاران رو به رو می شود . تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد که هیچ تفاوت معناداری میان این گروهها وجود ندارد.

مک دونالد<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) رویکرد اجرای TQM را در مدارس ناحیه ی نیوجرسی بررسی کرد مطالعه ی وی پنج عامل که به اجرای TQM در سازمان ها کمک فراوان می نماید را شناسایی کرد که عبارتند از: ۱- تلاش ها باید بر پایه ی فرایند بهبود باشد ۲- کیفیت باید به وسیله ی مشتری ها شناسایی و تعریف شود ۳- تمامی افراد باید در تصمیم ها مشارکت داده شوند ۴- تصمیم ها باید مبتنی بر داده ها و نتایج باشد ۵- باید یک تعهد بلندمدت به وسیله ی مدیریت ارشد بوجود آید . همچنین این پژوهش نقش کلیدی مدیریت ارشد در اجرای موفقیت آمیز TQM در آموزش را روشن ساخت.

در سال ۲۰۰۲ رابطه ی میان فرهنگ ، جو و اثر بخشی سازمانی عنوان رساله دکترای کولیا<sup>۳</sup> بود وی در بخشی از پژوهش خود آورده است : پژوهشگران مدرسه ، مفاهیم فرهنگ و جو و اثربخشی سازمانی را از سال ۱۹۵۰ به بعد با یکدیگر ترکیب نموده اند و اغلب بین این واژه ها سوءتفاهماتی وجود دارد ، اما مهم این است که چطور از این مفاهیم جهت تدارک بهترین آموزش ممکن برای بچه ها استفاده شود . کولیا با هدف ارائه ی پیشنهادهایی به روسای مدارس جهت بهبود اثربخشی و افزایش یادگیری دانش آموزان دو مدرسه ی متوسطه در وسترن کلرادو را به

<sup>۱</sup> -Daived Tomas

<sup>۲</sup> -Mac Donald

<sup>۳</sup> -Kolia

مدت ۵ سال مورد مطالعه قرار داد وی از این پژوهش خود نتیجه گرفت که بین عناصر مثبت فرهنگ یک مدرسه و اثربخشی آن رابطه وجود دارد همچنین بین جو مدرسه و اثربخشی مدرسه نیز رابطه ای معنا دار وجود دارد.

### فرضیه های پژوهش

- بین میزان آمادگی جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر با فرهنگ سازمانی و اثر بخشی مدیران رابطه وجود دارد.
- بین ابعاد TQM و فرهنگ سازمانی رابطه ای معنا دار وجود دارد.
- بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و اثر بخشی مدیر رابطه ای معنا دار وجود دارد .
- بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیر رابطه ای معنا دار وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش ، جامعه ی آماری ، روش نمونه گیری و نمونه ی آماری این پژوهش از جمله پژوهش های توصیفی از نوع رابطه ای یا همبستگی است و به شیوه ی میدانی و با استفاده از پرسشنامه های مدیریت کیفیت فراگیر ، فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی انجام شده است . جامعه ی آماری این پژوهش تمامی دبیران مقطع متوسطه شهر مرودشت در سال تحصیلی ۸۷-۸۸ هستند که بر اساس آمار گرفته شده از اداره ی آموزش و پرورش تعداد آنها ۱۳۳۰ نفر است .

با توجه به این که جامعه ی آماری متشکل از دو گروه زن و مرد می باشد از روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که حجم نمونه ۲۹۹ نفر بدست آمد و از آن جا که ۳۶ درصد دبیران مرد و ۶۴ درصد زن هستند ، ۱۰۸ نفر دبیر مرد و ۱۹۱ نفر دبیر زن به صورت تصادفی انتخاب شدند.

## ابزار جمع آوری داده ها

جهت جمع آوری داده ها از سه پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد:

### الف) پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع

این پرسشنامه حاوی ۴۴ پرسش است که بر اساس عناصر شش گانه ی مدیریت کیفیت طراحی شده است. این عناصر عبارتند از: ۱- توجه به مشتری ۲- ارزشیابی ۳- بهبود مداوم ۴- آموزش و رشد کارکنان ۵- تعهد مدیریت ۶- تصمیم گیری و مشارکت فراگیر در این پرسشنامه افراد براساس یک مقیاس پنج درجه ای لیکرت به پرسش ها پاسخ می دادند که این پنج درجه عبارتند از: بسیار موافقم - موافقم - نظری ندارم - مخالفم - بسیار مخالفم

### ب) پرسشنامه ی فرهنگ سازمانی

این پرسشنامه حاوی ۴۰ پرسش است که بر اساس مولفه های فرهنگ سازمانی طراحی شده است. این مولفه ها عبارتند از: ۱- هدایت ۲- تشویق و پاداش ۳- هماهنگی و انسجام ۴- الگوی ارتباط ۵- تحمل خطر ۶- کنترل ۷- حمایت مدیر ۸- هویت و همانندی ۹- مسئولیت پذیری ۱۰- ابتکار فردی

### ج) پرسشنامه ی اثربخشی سازمانی

این پرسشنامه حاوی ۳۵ پرسش است که بر اساس مولفه های اثربخشی طراحی شده است. این مولفه ها عبارتند از: ۱- انطباق ۲- تحقق هدف ۳- انسجام ۴- تداوم و پایایی

## پایایی و روایی ابزار

جهت تعیین پایایی پرسشنامه ها از روش بازآزمایی استفاده شد. در روش باز آزمایی پرسشنامه ها در اختیار ۳۰ نفر از دبیران قرار گرفت که پس از تکمیل و استخراج داده ها پس از دو هفته بار دیگر در اختیار همان ۳۰ نفر قرار گرفت. همبستگی میان دو مرحله ی اجرای پرسشنامه محاسبه شد و ضریب پایایی ۰/۸۶ برای پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر ، ۰/۹۳ برای پرسشنامه ی فرهنگ سازمانی و ۰/۹۳ برای پرسشنامه اثربخشی بدست آمد. جهت تعیین روایی ابزار ، هر سه پرسشنامه در اختیار جمعی از اساتید و صاحب نظران دانشگاههای شیراز و مرودشت قرار گرفت و روایی صوری و محتوایی آن مورد تایید قرار گرفت.

### یافته های پژوهش

فرضیه ی نخست پژوهش: بین میزان آمادگی دبیران جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر با فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران رابطه ای معنادار وجود دارد. برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چند متغیره استفاده شد که در ابتدا به منظور تعیین این که حداقل یکی از متغیرهای پیش بین (متغیرهای TQM و فرهنگ سازمانی) متغیر ملاک (اثربخشی) را می توانند پیش بینی کنند ، از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده شده است که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است .

جدول ۱: جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

سطح معناداری	Df2	Df1	F	مجذور R	R
۰/۰۰۰	۲۹۷	۲	۴۶۲/۶۱۳	۰/۷۵۷	۰/۸۷۰

همان گونه که مشاهده می شود ، مقدار F برابر با ۴۶۲/۶۱۳ است که این مقدار با درجات آزادی (۲ ، ۲۹۷) در سطح ۰/۰۰۰ معنادار شده و چون سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است ، بنابراین نتیجه می گیریم که متغیرهای پیش بین (متغیرهای TQM و فرهنگ سازمانی) می توانند متغیر ملاک (اثربخشی) را پیش بینی کنند . از سوی دیگر مقدار مجذور آر برابر با ۰/۷۵۷ شده به این معنا که متغیر های پیش بین روی هم رفته می توانند ۷۵ درصد از تغییرات متغیر اثربخشی را پیش بینی کنند . حال به منظور تعیین این که هر یک از متغیر های پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.



جدول ۲: ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها

متغیرهای پیش بین	B	بتا	تی	سطح معناداری
مدیریت کیفیت فراگیر	۰/۰۸۷	۰/۰۸۹	۲/۰۹۱	۰/۰۳۷
فرهنگ سازمانی	۰/۸۳۹	۰/۸۰۲	۱۸/۷۶۱	۰/۰۰۰

همان گونه که مشاهده می شود ، مقادیر بتای مدیریت کیفیت فراگیر و فرهنگ سازمانی معنادار شده است . یعنی این که مدیریت کیفیت فراگیر و فرهنگ سازمانی می توانند اثربخشی مدیران را پیش بینی نمایند ، بنابراین می توان معادله ی خط رگرسیون را بر اساس مقدار بتا به شرح زیر نوشت.

$$Y = 0.089X_1 + 0.802X_2$$

فرضیه ی دوم پژوهش: بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و فرهنگ سازمانی رابطه ای معناداری وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چند متغیره استفاده شد که در ابتدا به منظور تعیین این که دست کم یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر) متغیر ملاک (فرهنگ سازمانی) را می توانند پیش بینی کنند از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده شد که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است .

جدول ۳: تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

سطح معناداری	R	مجدورR	F	Df1	Df2
۰/۰۰۰	۰/۷۵۸	۰/۶۱۶	۷۸/۲۶۶	۶	۲۹۳

همان گونه که مشاهده می شود ، مقدار F برابر با ۷۸/۲۶۶ گردیده که این مقدار با درجات آزادی (۲۹۳،۶) در سطح ۰/۰۰۰ معنادار شده و چون سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است ، بنابراین نتیجه می گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر) می توانند متغیر ملاک (فرهنگ سازمانی) را پیش بینی کنند . از سوی دیگر مقدار مجدور R برابر با ۰/۶۱ شده و به این معنا که متغیرهای پیش بین روی هم رفته می توانند ۶۱ درصد از تغییرات متغیر فرهنگ سازمانی را پیش بینی کنند . حال به منظور تعیین این که هر یک

از متغیرهای پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۴: ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها

متغیرهای پیش بین	B	بتا	تی	سطح معناداری
مشتری مداری	۱/۷۸۶	۰/۲۹۲	۵/۴۶۴	۰/۰۰۰
ارزشیابی	۲/۲۳۸	۰/۴۴۳	۵/۷۰۲	۰/۰۰۰
بهبود مستمر	-۰/۸۶۴	-۰/۱۵۳	-۲/۰۴۰	۰/۰۴۲
آموزش	۰/۱۲۴	۰/۰۲۷	۰/۲۹۹	۰/۷۶۵
تعهد	-۰/۱۲۱	-۰/۰۲۳	-۰/۲۵۷	۰/۷۹۷
تصمیم گیری	۰/۹۹۷	۰/۲۸۴	۴/۳۵۷	۰/۰۰۰

همان گونه که مشاهده می شود مقادیر بتای مشتری مداری ، ارزشیابی ، بهبود و تصمیم گیری معنادار شده است ، یعنی این که ابعاد مشتری مداری ، ارزشیابی ، بهبود و تصمیم گیری می توانند فرهنگ سازمانی را پیش بینی نمایند ، به همین دلیل سایر ابعاد از معادله ی رگرسیون حذف و بار دیگر رگرسیون گرفته شد که نتیجه ی آن به صورت زیر در جدول آمده است .

جدول ۵: تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

R	مجذور R	F	Df1	Df2	سطح معناداری
۰/۷۸۵	۰/۶۱۶	۱۱۸/۰۷۰	۴	۲۹۵	۰/۰۰۰

همان گونه که مشاهده می شود ، مقدار F برابر با ۱۱۸/۰۷۰ گردیده که این مقدار با درجات آزادی (۲۹۵/۴) در سطح ۰/۰۰۰ معنادار شده و چون سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است ، بنابراین نتیجه می گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد مشتری مداری ، ارزشیابی ، بهبود و تصمیم گیری) می توانند متغیر ملاک (فرهنگ سازمانی) را پیش بینی کنند . از سوی دیگر مقدار مجذور R برابر با ۰/۶۱ شده به این معنا که متغیرهای پیش بین روی هم رفته

می توانند ۶۱ درصد از تغییرات متغیر فرهنگ سازمانی را پیش بینی کنند . حال به منظور تعیین این که هریک از متغیرهای پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است .

جدول ۶: ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها

سطح معناداری	تی	بتا	B	متغیرهای پیش بین
۰/۰۰۰	۵/۴۸۰	۰/۲۹۰	۱/۷۷۵	مشتری مداری
۰/۰۰۰	۶/۴۱۶	۰/۴۴۶	۲/۲۵۵	ارزشیابی
۰/۰۲۵	-۲/۲۵۶	-۰/۱۴۴	-۰/۸۱۳	بهبود مستمر
۰/۰۰۰	۵/۲۹۹	۰/۲۷۵	۰/۹۶۷	تصمیم گیری

همان گونه که مشاهده می شود سطح معناداری مقدار بتای هر چهار متغیر پیش بین کمتر از سطح قابل قبول معناداری (۰/۰۵) است ، بنابراین می توان معادله ی خط رگرسیون را به شرح زیر نوشت:

$$Y = 0.290 X1 + 0.446 X2 + (-0.144) X3 + 0.275 X4$$

فرضیه ی سوم پژوهش : بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و اثر بخشی مدیران رابطه ای معنا دار وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چند متغیره استفاده شد که در ابتدا به منظور تعیین این که دست کم یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر) متغیر ملاک (اثر بخشی مدیران) را می توانند پیش بینی کنند از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده گردید که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است .

جدول ۷: تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

سطح معناداری	Df2	Df1	F	R مجذور	R
۰/۰۰۰	۲۹۳	۶	۵۰/۲۵۳	۰/۵۰۷	۰/۷۱۲

همان گونه که مشاهده می شود مقدار F برابر با ۵۰/۲۵۳ گردیده که این مقدار با درجات آزادی (۲۹۳،۶) در سطح ۰/۰۰۰ معنادار شده و چون سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است ، بنابراین نتیجه می گیریم که دست کم یکی از متغیرهای پیش بین(ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر)می توانند متغیر ملاک (اثربخشی مدیران) را پیش بینی کنند . از سوی دیگر مقدار مجذور R برابر با ۰/۵۰۷ شده و به این معناست که متغیرهای پیش بین روی هم رفته می توانند ۵۰ درصد از تغییرات متغیر اثربخشی مدیران را پیش بینی کنند . حال به منظور تعیین این که هر یک از متغیرهای پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است .

جدول ۸: ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها

سطح معناداری	تی	بتا	B	متغیرهای پیش بین
۰/۰۰۰	۴/۲۱۸	۰/۲۵۵	۱/۶۳۴	مشتری مداری
۰/۰۰۰	۴/۶۳۱	۰/۴۰۷	۲/۱۵۴	ارزشیابی
۰/۰۶۸	-۱/۸۲۹	-۰/۱۵۵	-۰/۹۱۸	بهبود مستمر
۰/۲۹۱	۱/۰۵۷	۰/۱۰۷	۰/۵۲۱	آموزش
۰/۴۳۸	۰/۷۷۷	۰/۰۷۹	۰/۴۳۴	تعهد
۰/۲۰۳	۱/۲۷۵	۰/۰۹۴	۰/۳۴۶	تصمیم گیری

همان گونه که مشاهده می شود مقادیر مشتری مداری و ارزشیابی معنادار شده است ، یعنی این که ابعاد مشتری مداری و ارزشیابی می توانند اثربخشی مدیران را پیش بینی نمایند ، به همین دلیل سایر ابعاد از معادله ی رگرسیون حذف و بار دیگر رگرسیون گرفته شد که نتیجه آن به صورت زیر در جدول آمده است .

جدول ۹: تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

سطح معناداری	Df2	Df1	F	مجذور R	R
۰/۰۰۰	۲۹۷	۲	۱۴۲/۴۸۱	۰/۴۹۰	۰/۷۰۰

همان گونه که مشاهده می شود مقدار F برابر با ۱۴/۴۸۱ گردیده که این مقدار با درجات آزادی (۲، ۲۹۷) در سطح ۰/۰۰۰ معنادار شده و چون سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است ، بنابراین نتیجه می گیریم که دست کم یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد مشتری مداری و ارزشیابی) می توانند متغیر ملاک (اثربخشی مدیران) را پیش بینی کنند . از سوی دیگر مقدار مجذور R برابر با ۰/۴۹ شده به این معنا که متغیرهای پیش بین روی هم رفته می توانند ۴۹ درصد از تغییرات متغیر اثربخشی مدیران را پیش بینی کنند . حال به منظور تعیین این که هر یک از متغیرهای پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است .

جدول ۱۰: ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها

سطح معناداری	تی	بتا	B	متغیرهای پیش بین
۰/۰۰۰	۵/۰۸۷	۰/۲۸۳	۱/۸۱۵	مشتری مداری
۰/۰۰۰	۸/۵۷۷	۰/۴۷۸	۲/۵۲۹	ارزشیابی

همان گونه که مشاهده می شود ، سطح معناداری مقدار بتای هر دو متغیر پیش بین کمتر از سطح قابل قبول معناداری (۰/۰۵) است ، بنابراین می توان معادله ی خط رگرسیون را به شرح زیر نوشت:

$$Y = 0.283 X1 + 0.478 X2$$

فرضیه ی چهارم پژوهش : بین ابعاد فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدیران رابطه ای معنادار وجود دارد؟

برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چند متغیره استفاده گردید که در ابتدا به منظور تعیین این که دست کم یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) متغیر ملاک

بررسی رابطه ی میان میزان آمادگی دبیران...

(اثربخشی مدیران) را می توانند پیش بینی کنند ، از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده شد که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است :

جدول ۱۱: تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

سطح معناداری	Df2	Df1	F	مجذور R	R
۰/۰۰۰	۲۸۹	۱۰	۹۴/۰۴۴	۰/۷۶۵	۰/۸۷۵

همان گونه که مشاهده می شود مقدار F برابر با ۹۴/۰۴۴ گردیده که این مقدار با درجات آزادی (۱۰،۲۸۹) در سطح ۰/۰۰۰ معنادار شده و چون سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است ، بنابراین نتیجه می گیریم که دست کم یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) می توانند متغیر ملاک (اثربخشی مدیران ) را پیش بینی کنند . از سوی دیگر مقدار مجذور R برابر با ۰/۷۶ شده و به این معناست که متغیرهای پیش بین روی هم رفته می توانند ۷۶ درصد از تغییرات متغیر اثربخشی مدیران را پیش بینی کنند. حال به منظور تعیین این که هر یک از متغیرهای پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند ، از ضریب بتا استفاده شده که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است:

جدول ۱۲: ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها

سطح معناداری	تی	بتا	B	متغیرهای پیش بین
۰/۱۵۵	۱/۴۲۷	۰/۱۰۵	۰/۷۵۳	ابتکار
۰/۰۰۲	۳/۰۸۵	۰/۱۴۹	۱/۸۲۱	هدایت
۰/۶۵۳	-۰/۴۴۹	-۰/۰۲۲	-۰/۱۹۱	تشویق
۰/۰۰۰	۴/۳۴۸	۰/۲۷۴	۲/۴۳۸	هماهنگی
۰/۱۱۷	۱/۵۷۱	۰/۰۸۶	۱/۳۱۹	ارتباط
۰/۲۸۵	۱/۰۷۲	۰/۰۷۱	۰/۵۵۰	تحمل
۰/۴۳۹	۰/۷۷۴	۰/۰۳۳	۰/۶۴۸	کنترل
۰/۵۹۸	۰/۵۲۸	۰/۰۳۶	۰/۲۲۲	حمایت
۰/۰۰۷	۲/۷۳۲	۰/۱۹۵	۰/۲۵۹	مسئولیت
۰/۱۳۰	۱/۵۱۷	۰/۰۶۰	۰/۶۸۶	هویت

همان گونه که مشاهده می شود ، مقادیر ابتکار ، هدایت ، هماهنگی و مسئولیت معنادار شده است ، یعنی این که ابعاد ابتکار ، هدایت ، هماهنگی و مسئولیت می توانند اثربخشی مدیران را پیش بینی نمایند ، به همین دلیل سایر ابعاد از معادله ی رگرسیون حذف و بار دیگر رگرسیون گرفته شد که نتیجه ی آن به صورت زیر در جدول آمده است :

جدول ۱۳: تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون

سطح معناداری	Df2	Df1	F	مجنور R	R
۰/۰۰۰	۲۹۵	۴	۲۳۰/۸۹۹	۰/۷۵۸	۰/۸۷۱

همان گونه که مشاهده می شود ، مقدار F برابر با ۲۳۰/۸۹۹ گردیده که این مقدار با درجات آزادی (۲۹۵،۴) در سطح ۰/۰۰۰ معنادار شده و چون سطح قابل قبول معناداری کمتر از ۰/۰۵ است ، بنابراین نتیجه می گیریم که دست کم یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد ابتکار ، هدایت ، هماهنگی و مسئولیت ) می توانند متغیر ملاک (اثربخشی مدیران ) را پیش بینی کنند. از سوی دیگر مقدار مجذور R برابر با ۰/۷۵۸ شده به این معنا که متغیرهای پیش بین روی هم رفته می توانند ۷۵ درصد از تغییرات متغیر اثربخشی مدیران را پیش بینی کنند . حال به منظور تعیین این که هر یک از متغیرهای پیش بین تا چه اندازه می توانند متغیر ملاک را پیش بینی کنند از ضریب بتا استفاده شد که نتیجه ی آن در جدول زیر آمده است .

جدول ۱۴: ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها

سطح معناداری	تی	بتا	B	متغیرهای پیش بین
۰/۰۰۱	۳/۴۷۲	۰/۲۰۱	۱/۴۴۰	ابتکار
۰/۰۰۱	۳/۴۳۹	۰/۱۶۲	۱/۹۸۰	هدایت
۰/۰۰۰	۶/۰۰۲	۰/۳۴۱	۳/۰۳۵	هماهنگی
۰/۰۰۰	۴/۰۰۲	۰/۲۴۱	۱/۵۶۰	مسئولیت

همان گونه که مشاهده می شود ، سطح معناداری مقدار بتای هر چهار متغیر پیش بین کمتر از سطح قابل قبول معناداری (۰/۰۵) است ، بنابراین می توان معادله ی خط رگرسیون را به شرح زیر نوشت:

$$Y = ۰/۲۰۱ X1 + ۰/۱۶۲ X2 + ۰/۳۴۱ X3 + ۰/۲۴۱ X4$$

### جمع بندی ، بحث و نتیجه گیری

نظام TQM به عنوان یک شیوه مدیریتی ساز و کارهای مهم و متعددی را در اختیار سازمان و دست اندرکاران آن قرار می دهد . روی هم رفته نظام TQM در عمل تجربه شده و بر اثربخشی کمک می کند . اثربخشی آن را می توان در ابعاد زیر یافت:

#### ۱- ساز و کار بهره برداری موثر از زمان در سازمان آموزشی

یکی از عامل هایی که در اثر بخشی آموزش و یادگیری اثر دارد ، چگونگی استفاده از زمان است . معمولاً در آموزش هدر دادن وقت را با هیچ چیز نمی توان جبران نمود و فرصت های از دست رفته خسارت هایی جبران ناپذیر را به پیکره ی آموزش جامعه وارد می کند . یکی از شاخص ها و معیارهایی که می توان به وسیله ی آن در مورد ماهیت فرهنگ جامعه و یا سازمان قضاوت نمود ، مفهوم زمان است زیرا استفاده از زمان به عنوان یک منبع ، شاخصی برای کارآمدی مدیریت سازمان آموزشی است.

#### ۲- سازوکار شاخص سازی جهت هدایت فرایند یاددهی و یادگیری

این که فرایند یاددهی و یادگیری بر مبنای درستی حرکت کند نیازمند شاخص ها و معیارهایی است که بتوانیم عملیات آموزشی را با آن مقایسه کرده و مسیر حرکت را در راستای اهداف آموزشی تبیین کنیم . زمانی می توان از فرایند یاددهی و یادگیری مدیریت نتایج مناسب بدست آورد که بتوان آن را اندازه گرفت و برای اندازه پذیر کردن فرآیندهای آموزشی ، شاخص سازی کمک زیادی می نماید . مدیریت کیفیت فراگیر در دو بعد اساسی به شاخص سازی کمک می کند:

##### الف) تعیین منابع شاخص سازی

در این بعد مدیریت کیفیت فراگیر با ارائه ی مکانیزم الگوبرداری به کارگزاران آموزشی کمک می کند تا منابع شاخص سازی را شناسایی و از آن کمک بگیرند . الگوبرداری عبارت است از فرایند انبساط آنچه برای سازمان اهمیت دارد ، به اضافه ی یادگرفتن از افرادی که فرآیندها را بهتر انجام می دهند.

##### ب) فرایند عملیاتی کردن شاخص سازی



در این بخش با جمع آوری داده ها و تعیین مراجع و منابع ، نظام مدیریت کیفیت به کمک شاخص سازی به صورت عملیاتی صورت می گیرد.

### ۳- سازوکار مشکل یابی آموزشی و حل آنها به صورت عملیاتی

نظام مدیریت کیفیت فراگیر یک مشکل یاب است. زمانی که در سازمان آموزشی به مسایل و مشکلات توجه نشود ، پس از مدتی مشکلات دست به دست هم داده و وضعیتی پیچیده را به وجود می آورند که نتیجه ی آن بروز بحران است . کیفیت فراگیر با ابزارهایی که به کار می گیرد ، ساز و کار دائمی را در سازمان آموزشی طراحی و پیاده سازی می نماید که پیوسته به شناسایی مشکلات منتج می شود . به کارگیری فنونی نظیر "توفان مغزی به روش جان دیویس و با انجام پژوهش در دروس به روش دلفی" در مدیریت کیفیت فراگیر موجب شناسایی مشکلات به وسیله ی همه ی فراگیران و کارگزاران آموزشی می شود. (اولیا، ۱۳۷۸)

مدارس اثربخش برای تقویت هنجارها و ارزش های سازمان ، به تعهد زیاد و رفتار مناسب از جانب مربیان و دانش آموزان نیاز دارد . نشانه های عادی از اثربخشی در ارتباط با فرهنگ سازمانی شامل وفاداری ، علاقه ی زیاد به کار مدرسه ، احساس همانندی با موسسه ، انگیزش فردی نسبت به کار و همسازی نقش - هنجار می باشد. (سید عباس زاده، ۱۳۸۲).

مدیران اثربخش از راه اقدام های متعارف و توجه به افکار دیگران فرصت هایی فراهم می آورند که با آزمودن افکار و نتایج ، فکر موفق به حساب صاحب آن گذاشته شده و بدین گونه تمام توان و ظرفیت افرادش را به کار می گیرد . او با این گونه اقدام ها فضایی مناسب از اعتماد ، موفقیت و اطمینان را فراهم می آورد و به تحکیم ارتباطات و حمایت متقابل کمک می کند. (علاقه بند، ۱۳۷۱)

همان گونه که مشاهده شد ، فرهنگ سازمانی بر میزان آمادگی جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر تاثیر دارد . عامل مهم در شکل گیری فرهنگ سازمانی تجربه ی سازمان در رویارویی با محیط خارجی است هر سازمانی باید در قلمرو مربوط به فعالیت خود (خدمات یا تولیدات) جای پای محکم یا موقعیتی مناسب در جامعه بیابد.

مدیریت کیفیت فراگیر از راه تغییر و تحول ، فرهنگ سازمانی متناسب با بهبود مستمر و نیازهای متغیر به وجود می آید و می تواند از تجارب ارزنده ی خود برای ارزیابی دوباره ی هدف ها و ارزش های اساسی استفاده کند و فرهنگ خود را متناسب با نیاز مشتریان و رقیب های جدید خود تغییر دهد و اصلاح نماید .

سازمان‌ها (شرکت‌ها) در تلاش هستند که با توسل به رویکردهای نوین روز به روز بر کیفیت محصولات تولیدی / خدماتی خود بیفزایند و از این راه سهم خود را در بازارهای هدف داخلی و خارجی افزایش دهند. این سازمان‌ها دریافته‌اند که برای برخورداری از چنین مزیت‌هایی ناچار به «بهبود مستمر» هستند. اجرای بهبود مستمر که از راه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) امکان پذیر می شود، نیازمند پشتیبانی فرهنگ سازمان است.

رابینز بر این باور است که "شیوه ی تصمیم گیری را با فرهنگ سازمانی که در آن قرار گرفته اید مناسب سازید و به شاخص ها و معیارهایی که سازمان تصمیم را مورد ارزیابی قرار می دهد و براساس آن پاداش پرداخت می کند، توجه نمایید. برای مثال اگر در سازمانی هستید که به روش معقول و بخردانه ارزش قائل نیستند مجبور نیستید تا از الگوی بخردانه در تصمیم گیری استفاده کنید یا به گونه ای عمل کنید که تصمیم شما بخردانه یا معقول جلوه کند. به همین شیوه سازمان ها از نظر اهمیتی که به خطر می دهند، متفاوت اند و نیز در رابطه با ارزشی که برای گروه و از این قبیل پدیده ها قائلند، تفاوت های زیادی با هم دارند. باید اطمینان یابید که نوع اقدام شما و شیوه ی تصمیم گیری با فرهنگ سازمانی متناسب باشد. (پارسیان، ۱۳۷۸)

### پیشنادهای کاربردی

- ۱- برای آنکه اثربخشی مدیران تضمین شود توصیه می شود با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی بهینه، مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس اجرا شود.
- ۲- طرح های آموزشی تا آنجا که امکان پذیر است، نوآورانه باشد و جنبه ی بهبود مستمر در آموزش را داشته باشد و این طرح ها با مشارکت سطوح گوناگون اداره تهیه شود و بیانگر هدف ها و برنامه های بخش های گوناگون اداره باشد و با دست به دست شدن در سطوح گوناگون، توافق برای اجرای آنها بدست آید و ارزشیابی از طرح های اجرا شده به صورت یک فرهنگ درآید.
- ۳- برای آن که مدیران اثر بخش داشته باشیم، بهتر است مدیران پیش از تصمیم گیری از نظرات همه ی افراد ذینفع در امر آموزش آگاهی داشته باشد و با هدایت و هماهنگی و داشتن قدرت ابتکار در موارد لازم مسئولیت اجرای طرح های آموزشی را برعهده گیرند.
- ۴- برای آنکه شاهد مدیران اثربخش در آینده باشیم، بهتر است مدیران در دوره های زمانی معین از فرایندهای انجام شده ارزشیابی کنند.

### فهرست منابع

- اسونر ، جیمز آی . اف. (۲۰۰۰) . مدیریت ( ترجمه پارسایان) . تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- اولیا ، محمد صالح. (۱۳۷۸) . مدیریت کیفیت جامع و جایگاه آن در آموزش عالی . فصل نامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۸.
- آقایی قمی، عبدالله. (۱۳۷۳). بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، مجله صنایع، سال دهم، شماره ۴
- بها ، زکریا (۱۳۸۶). دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فرا گیر. قابل دستیابی در سایت سازمان مدیریت صنعتی.
- حسین پور ، شهره (۱۳۷۶). بررسی نگرش کارشناسان و مدیریت اداره کل آموزش و پرورش نسبت به اجرای مدیریت کیفیت فراگیر ، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، چاپ نشده دانشگاه الزهراءتهران
- دیلانچیان، کارولین (۱۳۸۰). بررسی عوامل موثر در افزایش اثربخشی مدیریت مدارس راهنمایی و متوسطه ارامنه ایران از نظر مدیران، معاونان و دبیران، پایان نامه کارشناسی ارشد ، چاپ نشده، دانشگاه اصفهان
- سالیس، ادوارد (۲۰۰۰). مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش (ترجمه: سید علی حدیفی). تهران : هوای تازه
- سید عباس زاده، میر محمد (۱۳۸۰). کلیات مدیریت آموزشی، ارومیه: دانشگاه ارومیه
- علاقه بند، علی (۱۳۷۱). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران: بعثت
- فرجی ، حمید رضا (۱۳۸۴) . بررسی نقش مدیریت کیفیت فراگیر در سازمانهای دانش آفرین . ماهنامه تدبیر . شماره ۱۵۱ .
- قاسمی زاد ، علیرضا (۱۳۸۱) . بررسی تحلیلی میزان آمادگی اعضای هیئت علمی شیراز برای پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر . پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز .
- نوح پیشه، ابراهیم (۱۳۸۴). بررسی امکان استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان آموزش و پرورش استان فارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد
- نیکنامی، مصطفی (۱۳۷۵). مفاهیم کارایی و اثربخشی مدیران مدارس، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش ، شماره ۴

Kolia, M. (2002). Relationship between organizational culture, organizational climate and organizational effectiveness. Available at [www. Proquest.com](http://www.Proquest.com)

Mc. Donald, Dennis (1996). Total Quality Management: A case study of the Cherry Hill public schools New Jersy. Dissertation Abstract International. Vol.57, No.11

Tomas, David. H.(1995). Educator attitudes towards the appropriateness of Total Quality of Management in education. Dissertation Abstracts International, Vol.56, No.8

تاریخ دریافت : ۸۸/۲/۱۷

تاریخ پذیرش : ۸۸/۵/ ۵