

بررسی تأثیر مؤلفه‌های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر بر کیفیت زندگی کاری معلمان

دکتر بهارک شیرزاد کبریا*

سیمین بردبار**

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مؤلفه‌های اصلی مدیریت کیفیت بر کیفیت زندگی کاری معلمان شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۸۸ می باشد. روش پژوهش پیمایشی - توصیفی است. جامعه آماری پژوهش کلیه دبیران مدارس شهر تهران که شامل ۷۲۵۴ دبیر بوده است. روش نمونه گیری تصادفی ساده بوده و از طرفی جدول گرجسی و مورگان، حجم نمونه آماری ۳۸۵ نفر به دست آمد. ابزار اندازه گیری، پرسشنامه محقق ساخته بوده و برای تدوین پرسشنامه پس از مطالعه عمیق، مبانی نظری و پیشینه پژوهش در ایران و جهان، مؤلفه های اصلی مدیریت کیفیت که شامل: چشم اندازگرایی، توسعه مشارکت، حذف موانع، فرآیندگرایی، خلاقیت، غرور و لذت از کار، راندن ترس و بیم و ایجاد تغییر است، شناسایی شد. پس از نظر سنجی از متخصصان و استادان راهنما و مشاور، روایی آن تایید شد. هم چنین، با استفاده از ضریب آلفای کرانباخ پایایی پرسشنامه کیفیت ۹۶٪ و پرسشنامه کیفیت زندگی کاری با ضریب ۰/۸۶٪ در جامعه مورد نظر اجرا شد. سپس با دو روش پژوهش آماری مناسب که شامل آمار توصیفی و استنباطی است، تجزیه و تحلیل انجام شد. در آمار استنباطی از تحلیل واریانس چند راهه و آزمون فریدمن نتایج زیر به دست آمد: بر اساس نتایج پژوهش از دیدگاه معلمان شهر تهران، کلیه مؤلفه های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر بر کیفیت زندگی کاری معلمان تأثیر مثبت دارد و باعث بهبود کیفیت خدمات آموزشی آنان می گردد و مؤلفه مشارکت معلمان و چشم اندازگرایی بیشترین تأثیر را بر کیفیت زندگی کاری و راندن ترس و بیم و حذف موانع کمترین تأثیر را داشته است.

کلید واژه ها: مدیریت کیفیت، کیفیت زندگی کاری

مقدمه

دنیای امروز دنیای سازمان ها است. متولیان این سازمان ها، انسان ها هستند. انسان ها در کالبد سازمان ها روح می دمند، آن را به حرکت درمی آورند و اداره می کنند. سازمان ها بدون

* استادیار، عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

** کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی

وجود انسان نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. بنابراین، منابع انسانی با ارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها هستند. آن‌ها به تصمیمات سازمانی شکل داده و راه حل آرایه می‌کنند و در نهایت مسایل و مشکلات سازمان را حل می‌نمایند.

کیفیت زندگی کاری رهیافتی است که با توجه به بهبود شرایط کلی محیط کار، اتخاذ سیاست‌ها و رویه‌هایی را توجیه می‌کند. این سیاست‌ها موجب می‌شوند کار به گونه‌ای طراحی شود که از یک نواختی آن کاسته و به تنوع و محرک بودن آن برای کارکنان افزوده شود که مفهومی ساده و از نقطه نظر عملیاتی، امکان‌پذیر و شدنی و به شدت انسانی است (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۴۲).

فلسفه کیفیت زندگی کاری بر این اساس است که سازمان هم باید پاسخگوی نیازهای فنی و هم نیازهای اجتماعی باشد. یعنی سازمان‌ها از نظر فنی بایستی از چنان کارآیی برخوردار باشند که قادر به ادامه حیات بوده و ایفای وظیفه کنند.

در عین حال، سازمان‌ها از نظر اجتماعی بایستی آن‌چنان اثربخش باشند که نیازهای گوناگون کارکنان را به تنوع، یادگیری، بازخورد و استقلال عمل برآورده سازند (کانینگام^۱)، (۲۰۰۱).

به طور کلی، کیفیت زندگی کاری به عنوان یک فلسفه به معنی کیفیت و محتوای روابط بین انسان، شغل و انواع وظایف شغلی او است. این روابط از دیدگاه‌های مختلف مانند انسان، سازمان، اجتماع، طراحی شغل، سازمان کار، نیازها و ارزش‌های اساسی فرد و مفاهیم اجتماعی می‌تواند مدنظر باشد.

کیفیت زندگی کاری که از طریق آن فلسفه حاکم بر روابط کارکنان حاصل می‌شود، استفاده از کوشش‌هایی را تشویق می‌کند که مبین تلاش سیستماتیک سازمان برای اعطای فرصت بیشتر به کارکنان است. به نحوی که بر شغل خود تأثیر بگذارند و در اثربخشی کلی سازمان سهیم شوند. یعنی مدیران پیش‌نگر و فعال سعی می‌کنند که با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از عقل

1- Conningham

و شعور آن ها استفاده کنند. در حال حاضر، در اکثر سازمان ها مدیران از اندیشه کارکنان استفاده نمی کنند (ورد و دیویس^۱، ۱۹۸۹).

برنامه های کیفیت زندگی کاری چهارچوبی را برای هماهنگی، ایجاد، بقا یا ادامه و بهبود عملکرد و افزایش کارآیی سازمان فراهم می آورد و احتمال این که به منظور افزایش سود در بخشی از یک شرکت یا سازمان، مورد استفاده قرار می گیرد، بسیار زیاد است (جزایری، ۱۳۸۶، ص ۴۲).

برنامه های کیفیت زندگی کاری طوری طراحی شده اند که تمام گروه های ذینفع سود ببرند، یا حداقل هیچ کدام ضرر عمده ای نداشته باشند. براساس زیربنای این اصل، وقتی تمام گروه ها سود ببرند، تغییر آسان تر ایجاد می شود. البته برنامه های کیفیت زندگی کاری، حرکتی به سوی لزوم همکاری بیشتر با دانش و مهارت های تاکتیکی نیروی کار است و تلاش برای بازسازی ابعاد چندگانه سازمان و تشکیل ساز و کاری است که تغییرات را در طی زمان معرفی و حفظ می کند (همان منبع، ص ۴۳).

گروهی هدف برنامه های کیفیت زندگی کاری را بهبود شرایط کاری و افزایش در اثربخشی سازمانی می دانند (حسن زاده و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۴۳).

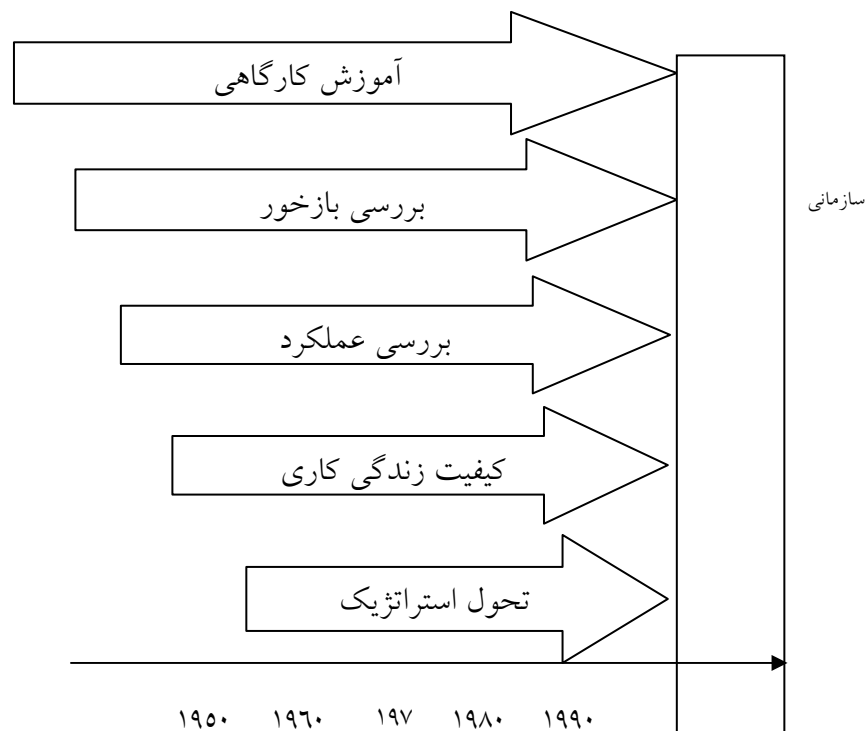
گروهی دیگر هدف برنامه های کیفیت زندگی کاری را ایجاد سازمان هایی می دانند که هم در ارایه برنامه ها و خدماتی مؤثرتر باشد که ارزش آن به وسیله جامعه تعیین می شد و هم زمینه ای پاداش دهنده و تحریک کننده برای کارکنان به وجود آورد. هرچند برنامه های کیفیت زندگی کاری با یکدیگر تفاوت عمده دارند و دارای اهداف جزئی متعددی هستند، اما همه این برنامه ها یک هدف کلی دارند. یعنی می خواهند ساختار سازمانی را ارگانیک، پویا، انسانی و در عین حال سازمان را مکانی جالب تر و رضایتمندانه تر برای کار نمایند (حسن زاده و همکاران، ص ۴۴).

1- Wherther and davis

- فواید و مزایای ناشی از اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری در قالب سه مقوله عمده زیر قرار می‌گیرد:
۱. افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کاهش ترک شغل از طرف کارکنان و این امر مستقیم‌ترین فایده آن است.
 ۲. افزایش بهره‌وری
 ۳. افزایش اثربخشی سازمانی که خود مرتبط با دو مورد مذکور است. (پرداختچی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۶۵ و ۱۶۶).
- کیفیت زندگی کاری را رویکردی در به سازی سازمانی^۱ نیز تلقی کرده‌اند که هدف آن انسانی‌تر کردن محیط کار و اشاعه دموکراسی در محیط کار و شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری است. بسیاری از مفروضاتی که مبنای به‌سازی سازمانی در ارتباط با افراد است همان‌هایی هستند که در بهبود کیفیت زندگی کاری نیز مطرح می‌شود.
- کامینگر و ورلی^۲ کیفیت زندگی کاری را به عنوان یکی از خاستگاه‌های به‌سازی سازمانی به شرح شکل زیر مطرح کرده‌اند که آغاز آن به ۱۹۶۰ میلادی برمی‌گردد (محمدزاده، ۱۳۷۴).

1-Organizational improvement

2- Cominger and verly



نمودار شماره ۱. پنج خاستگاه به سازی سازمانی^۱ (محمدزاده، ۱۳۷۴)

گرین برگ و بارون^۲ (۱۹۹۷)، نیز در تعریف کیفیت زندگی کاری، آن را یکی از فنون به سازی سازمانی (OD) می دانند که از طریق انسانی و دموکراتیک کردن محیط کار و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، انجام کارکردهای سازمانی را بهبود می بخشد (پرداختچی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۷۹-۱۸۱).

با توجه به این واقعیت که رفتار واحد از دو نفر ممکن است ناشی از نیازهای مختلف باشد و به همین ترتیب نیاز واحد در دو نفر ممکن است به رفتار و عملکرد متفاوت منجر شود، لذا سؤال

1- Tomas , Kaming and Cristofer

2- Berg and baroon

همیشه‌گی اکثر مدیران این بوده و هست که به چه ترتیب و با چه فنونی می‌توان انگیزه کار را در کارکنان تقویت کرد؟ انگیزش آنچنان پیچیده و انفرادی است که راه حل و پاسخ واحدی برای این سؤال اساسی مدیران نمی‌توان ارائه داد.

هارولد کونتز و ویهریچ (۱۹۹۰) سه تکنیک عمده انگیزش را در سازمان‌ها به این شرح مطرح کرده‌اند:

- پول
- مشارکت
- کیفیت زندگی کاری

آنها برنامه‌های زندگی کاری را یکی از جالب‌ترین رویکردها در انگیزش و رویکرد سیستمی در طراحی شغل می‌دانند. کیفیت زندگی کاری پیشرفت امیدوارکننده‌ای در غنی‌سازی شغل می‌باشد و اساس و مبنای آن رویکرد سیستم اجتماعی - فنی در مدیریت است. همان‌طوری که در بحث برنامه‌ها و اقدامات مربوط به بهبود کیفیت زندگی کاری ملاحظه می‌شود، امروزه مشارکت و حقوق و دستمزد عادلانه و مکفی از جمله شاخص‌های کیفیت زندگی کاری است (پرداختچی و همکاران، ۱۳۸۸: ص ۱۸۷).

در پژوهشی که در سال ۱۳۸۳ کریموند تحت عنوان «بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری کارکنان با بهره‌وری آنان در آموزش و پرورش شهر تهران» انجام داد، به این نتایج دست یافته است:

نتیجه فرضیه اصلی:

بین کیفیت زندگی کاری کارکنان با بهره‌وری آنان در آموزش و پرورش همبستگی مثبت و رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.

نتایج فرضیه های فرعی:

- ۱- بین آموزش های ضمن خدمت کارکنان، با بهره‌وری آنان در آموزش و پرورش همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد.
 - ۲- بین میزان مشارکت کارکنان در امر تصمیم‌گیری با بهره‌وری آنان همبستگی معنی‌دار و مثبت وجود دارد.
 - ۳- بین پرداخت منصفانه حقوق و مزایا در سازمان با بهره‌وری کارکنان همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد.
 - ۴- بین تأمین امنیت شغلی کارکنان با بهره‌وری آنان رابطه معنی‌دار و همبستگی معنی‌دار وجود دارد.
- همتی (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه بین مدیریت تضاد و نگرش های فرهنگی مدیران با کیفیت زندگی کارکنان در آموزش و پرورش شرق استان تهران» به این نتایج دست یافته است:
- ۱- بین نگرش های فرهنگی و کیفیت زندگی رابطه مثبت وجود دارد.
 - ۲- بین مدیریت تضاد و کیفیت زندگی کاری رابطه معنی‌داری وجود دارد.
 - ۳- بین روش مقابله و روش کنترل در کیفیت زندگی کاری کارکنان آموزش و پرورش شرق استان تهران ارتباط وجود دارد.
 - ۴- بین تفکر فردگرایی و توزیع قدرت مدیران در کیفیت زندگی کاری کارکنان آموزش و پرورش شرق استان تهران ارتباط وجود دارد.
 - ۵- رشته تحصیلی، پزشکی، فنی و مهندسی کارکنان در مدیریت تضاد، نگرش فرهنگی و کیفیت زندگی کاری تأثیر دارد.
 - ۶- سابقه کار افراد بر مدیریت تضاد، نگرش فرهنگی و کیفیت زندگی کاری در کارکنان آموزش و پرورش شرق استان تهران تأثیر دارد.

۷- میزان تحصیلات مدیران در مدیریت تضاد، نگرش فرهنگی و کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر دارد.

کارولین گرین^۱، ریید دین^۲، سوزان پسنت^۳ در سال ۲۰۰۸ با انجام تحقیقی تحت عنوان کیفیت زندگی کاری به نتایج اساسی زیر دست یافتند:

ما به دنبال راهکاری برای ایجاد غیر پیشنهادی وظایف کاری هستیم؛ زیرا هنگامی که کار پیشنهاد می‌شود شاید از روی اجبار باشد، اما هنگامی که کار با تنوع همراه باشد، لذت و عشق را با خود دارد و مدیران کار نیز بسیار بهتر مدیریت و عمل می‌کنند. ۴۰۰ نفر از مدیران اولویت تکرار مقام‌ها و ارزیابی‌ها را کامل می‌کنند. سپس این وظایف با درخواست مدیران بررسی و اصلاح می‌شوند. این وظایف با توجه به این که چرا وظایف محوله برای آن مدیر بسیار نفرت‌آور بوده و چه کاری می‌توان انجام داد که جالب‌تر شود، بررسی می‌شود، عوامل نفرت‌آور حذف می‌شود و عوامل علاقه برانگیز جایگزین آن می‌شود.

از جمله متغیرهای تأثیرگذار بر کیفیت زندگی کاری، مدیریت کیفیت فراگیر است. در سال‌های اخیر مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌ها در ایران با درک صحیح واقعیت‌های پیرامون و به منظور کاهش بوروکراسی، کاهش هزینه‌های زائد، افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد، شفاف‌سازی، افزایش رضایتمندی مشتریان و همگام شدن با نیازهای بازارهای جهانی، امروزه بیش از پیش به این واقعیت دست یافته‌اند که به منظور تکامل و حرکت سوی تعالی سازمانی و آینده‌ای روشن نیازمند توجه به کیفیت در مسیر تولید و یا ارائه خدمات می‌باشند.

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر نظام به کارگیری توانمندی‌های فکری و جسمی کارکنان در سطوح مختلف یک سازمان است. در مدیریت کیفیت فراگیر به جای این که مسئولیت آموزش

1- Green- Carolya
2- Reid-Dennis

3- Passante-Susan

و یادگیری و کیفیت فقط بر دوش یک نفر یا واحد خاصی باشد. بر عهده همه کارگزاران سازمان آموزشی است و با این نظر همه افراد را درگیر کار کرده و از توانمندی های مختلف کارکنان در سطوح مختلف بهره برداری می کند. TQM 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 (سلطانی، ۱۳۸۲).

در پیاده سازی TQM باید بر شش مفهوم اصلی متمرکز شویم:

۱- مدیریت متعهد^۱ و شریک در کار برای فراهم آوردن حمایت های بلندمدت و از بالا به پایین در سازمان.

۲- تمرکز پایدار بر مشتریان داخلی و خارجی.

۳- استفاده مؤثر و فراگیر از نیروی کار.

۴- بهبود مستمر^۲ در کار و فرآیندهای تولید.

۵- رفتار با تأمین کنندگان همانند رفتار با شرکا.

۶- استقرار سیستم سنجش عملکرد فعالیت ها.

این مفاهیم، روشی عالی را برای بنا نهادن یک حرفه و تجارت معرفی می کنند (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶).

نکته اساسی در مدیریت کیفیت فراگیر این است که در بیشتر موارد، امکان رسیدن به کار کاملاً بدون عیب و نقص را مقدور می سازد. این امر به صورت های مختلف در متون و ادبیات این فن (TQM) بیان شده است: که به طور جدی، مستمر و سریع باید برای ادامه کار و فعالیت تلاش نمود تا محدودیت ها، نواقص و نارسایی ها را تا حد صفر کاهش داد. این عقیده و باور تلاشی در جهت تکمیل کار است.

1- commitment management

2- continuous improvement

شایان ذکر است که اولین زمان مناسب یا رفع عیب و نارسایی تا مرز صفر حاصل تأکیدات فراوان بر پیشگیری، تلاش مستمر در استفاده از اندازه گیری‌ها، فرایند کنترل و داده‌های ارائه شده برای جلوگیری از اتلاف وقت و به حداقل رسانیدن اشتباهات می‌باشد.

مشارکت افراد در فرآیند مدیریت کیفیت فراگیر

«هدف مدیریت کیفیت فراگیر TQM ایجاد یک سیستم و نظام مدیریتی است که از بروز نارسایی‌ها و مشکلات در چرخه عملکرد سازمان و مؤسسه جلوگیری می‌کند. برای تحقق این امر می‌بایست در مورد وضعیت‌هایی که در فعالیت سازمان ایجاد مشکل می‌کنند، بررسی و اقدام نمود.»

بنابراین، برای تحقق اهداف TQM و تأکید اساسی بر امر پیشگیری، لازم است تغییرات اساسی در نگرش عادی مدیران و کارکنان نسبت به عملکرد کاری و فعالیت‌های سازمان به وجود آید. این امر موجب از بین رفتن دوگانگی در رفتار آنان خواهد شد (شریف‌زاده، ۱۳۷۹، ص ۵).

هرکدام از کارکنان با عده‌ای دیگر از افراد، مشتریان و ارباب رجوع سر و کار دارند که انجام کار و فعالیت‌ها را از او انتظار دارند. کارکنان بایستی با این مشتریان داخلی به بحث بپردازند تا نیازهای آنان را به عنوان اولین قدم از فرآیند ارضا نمایند. این شیوه جامع به کیفیت فراگیر، خلاقیت و توان تمامی نیروی کار را جذب می‌کند. معمولاً اقدامات مزبور به صورت گروهی صورت می‌گیرد و افراد با ماهیت کار خود از طریق آموزش کیفیت فراگیر آشنا می‌شوند.

حدود دو دهه گذشته (۱۹۷۹) کونسوکی ماتسوشیتو بیان داشت که چگونه شرکت‌های ژاپنی مزایایی رقابتی را در قبال مؤسسات غربی کسب کردند. دلیل این امر مشارکت دادن هر عضو سازمان در فعالیت شرکت‌های ژاپنی بود. ماتسوشیتو برتری تجاری کشور خود را در

عبارت زیر بیان نمود: «... برای شما، اساس مدیریت گرفتن نظریات و ایده‌ها از تمامی مدیران و در اختیار قرار دادن آن‌ها برای کارکنان و رده‌های عملیاتی است. به نظر ما جوهره مدیریت دقیقاً تجهیز و به هم پیوستن تمامی منابع نیروی انسانی در راستای فعالیت‌ها و ارائه خدمات سازمان است. تنها با برخوردی از تمامی استعدادها و قدرت فکری کارکنان است که سازمان می‌تواند در قبال محیط پر تلاطم و مشکلات جهان معاصر به عملکرد و کارنامه موفقی دست یابد. بدین سبب شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ ژاپنی سه تا چهار برابر سازمان‌های غربی به کارکنان خود آموزش می‌دهند. به واسطه این مسئله آن‌ها به سرعت، انگیزه و ارتباطات خود را در درون سازمان بهبود و تقویت می‌بخشند و به طور مداوم از هر شخصی پیشنهادها و نظریات را جویا می‌شوند، زیرا آنها خون زندگی سازمان و خدمات و صنعت مربوطه تلقی می‌شوند.»

عده خیلی معدودی از صاحب‌نظران مسائل کیفی با این اظهارات موافق نیستند (شریف‌زاده، ۱۳۷۹، ص ۱۴).

مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر

- ۱- چشم‌اندازگرایی
- ۲- رهبری آموزش
- ۳- همکاری با نهادهای جامعه
- ۴- توسعه‌ی مشارکت
- ۵- فرایندگرایی در آموزش
- ۶- خلاقیت و بهبود مستمر
- ۷- نتیجه‌گرایی

۸- مسئولیت‌های اجتماعی سازمان (ناظم، ۱۳۸۲)

باقری (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی نگرش مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر و رابطه آن با برخی ویژگی‌های دموگرافیک آنان» به این نتایج دست یافته است:

بین سابقه مدیریت مدیران با نگرش آنان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد، ولی بین سابقه خدمت و مرتبه علمی اعضای هیأت علمی با دو مؤلفه مشتری‌محوری و کار تیمی ارتباط معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ مشاهده شد. در مجموع مدیران در زمینه پذیرش و به کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه نظر مساعدتری داشتند.

یارمحمدی (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی آرای مدیران و کارشناسان ستادی مناطق آموزش و پرورش تهران در باره روش‌های اجرایی مدیریت کیفیت جامع» به این نتایج دست یافته است:

۱- اهمیت دادن به آموزش، تقویت مدیریت مشارکتی، حذف موانع ارتباطی در بین مدیران و کارشناسان، توجه به مشتری‌مداری، توجه به روند پیشرفت فعالیت‌های جاری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت فراگیر مؤثر است.

۲- بین آرای مدیران و کارشناسان ستادی مناطق آموزش و پرورش تهران از نظر روش‌های اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.

ترمن فیس^۱، کاراکاس^۲ و یاسن^۳ در سال ۲۰۰۹ با انجام تحقیقی تحت عنوان مدیریت کیفیت فراگیر به نتایج اساسی زیر دست یافتند:

۱- در مورد ادراک معلمان، مسائلی با شاخص‌های شیوه TQM (مدیریت کیفیت جامع)

1- Toremeh, fatih

2- Karakus

3- Yasan

- مخصوصاً از جهت تغییر مدیریت وجود داشت. تفاوت های چشمگیری در بین ادراک معلمان در شیوه های TQM وابسته به متغیرهای شاخه ای، سطح آموزش و استخدام وجود داشت؛ در حالی که هیچ تفاوت معناداری مطابق با حالت متغیرها وجود نداشت.
- ۲- دلالت های عملی پرسشنامه نیز بر این مبنا بود: یافته ها، بیانگر نیاز به تغییر مدیریت کارآمد، آموزش کارمندان و به کارگیری منابع انسانی به منظور کسب نظام گسترده مدیریت کیفیت برای تحقق اصول TQM بود.
- ۳- اصلیت و ارزش در این تحقیق: بهبود کیفیت یک فرایند مستمر است که باید از سطح عملی به مدیریت عالی برده شود. مدارس ابتدایی به عنوان زیرنظام اساسی نظام آموزش عالی بر سطوح فوقانی مدارس با نتایج درست اثرگذار است. بنابراین، تلاش های TQM در مدارس ابتدایی به طور اساسی برای کسب یک نظام عالی کیفیتی آموزش، مهم است. این مقاله مشخص می کند که چگونه کیفیت را در این سطح اصلی بهبود بخشید.
- بل و ولش (۱۹۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «ویژگی های آموزش مدیریت کیفیت فراگیر و ارتباط آن با اجرای اثربخش مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان های آموزشی» به این نتایج دست یافته است:
- ۱- بین آگاهی از کیفیت با اجرای اثر بخش مدیریت کیفیت رابطه وجود دارد.
 - ۲- بین بهسازی فرایندها با اجرای اثر بخش مدیریت کیفیت رابطه وجود دارد.
 - ۳- بین اقدامات مدیریتی با اجرای اثر بخش مدیریت کیفیت رابطه وجود دارد.
 - ۴- بین مهارت های ارتباط بین فردی با اجرای اثر بخش مدیریت کیفیت رابطه وجود دارد.
 - ۵- بین پویایی گروهی با اجرای اثر بخش مدیریت کیفیت رابطه وجود دارد.
 - ۶- بین تشخیص و ارزیابی کیفیت با اجرای اثر بخش مدیریت کیفیت رابطه وجود دارد.
 - ۷- بین آموزش کارکنان با اجرای اثر بخش مدیریت کیفیت رابطه وجود دارد.
- با وجود گذشت قریب به نیم قرن از پیدایش مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در ژاپن و به

کارگیری جدی آن از اوایل دهه ۱۹۸۰ در امریکا و ۱۹۸۵ در اروپا، بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۷۰٪ تلاش‌های TQM در امریکا با شکست روبه‌رو شده است. در برخی گزارش‌های قدیمی‌تر این عدد ۹۰٪ برای امریکا و ۸۰٪ برای اروپا ذکر شده است (نایی، ۱۳۸۱).

مدیریت کیفیت فراگیر یک روش نظام‌مند برای آموزش، مدیریت و اعمال طراحی شده برای تمرکز و هماهنگی با تلاش‌های همه کارکنان سازمان می‌باشد.

می‌توان گفت که اجرای این روش و آگاهی افراد از این روش موجب افزایش کارایی درونی و برونی نظام آموزشی می‌شود. اجرای موفقیت‌آمیز آن به ایجاد یک فرهنگ سازمانی جدید منتهی خواهد شد که زمینه ارتقای کیفیت یادگیری دانش‌آموزان را فراهم خواهد آورد.

بنابراین، در دنیای پیچیده امروز نیاز به مدیران بصیر و خودآگاه و خودکنترل‌شده است، مدیری که به اهمیت کیفیت پی برده باشد و بتواند این تغییر و سازگاری را پذیرا باشد. در نتیجه، معلمانی بصیر و خودآگاه با رضایتمندی شغلی پرورش می‌دهند.

مدیر بصیر و آگاه به روش مدیریت کیفیت فراگیر مانند ریسمان تسبیح است که از متفرق شدن دانه‌ها جلوگیری می‌کند، یعنی در حالی که این تغییرات و دگرگونی‌ها و پیچیدگی‌ها را می‌شناسد، می‌پذیرد و خود را با آن سازگار می‌کند، به انسجام، یک پارچگی و کیفیت زندگی کاری کارکنان توجه می‌نماید و در این راستا، به نیازسنجی می‌پردازد. بنابراین، توجه به نیاز کارکنان و دریافت‌کنندگان آموزشی اهمیت فراوانی دارد. توجه به این نکته که، این معلمان و دریافت‌کنندگان هستند که کیفیت را تشخیص می‌دهند و تبیین می‌کنند و مدیران مدارس باید در این راستا گام بردارند.

حال با عنایت به اهمیت و حساسیت موضوع، بالا بودن نرخ شکست TQM و نوپا بودن به کارگیری آن در کشور پژوهش حاضر در صدد یافتن پاسخ سؤال ذیل می‌باشد:

آیا مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر بر کیفیت زندگی کاری معلمان تأثیر دارد؟

بر مبنای اهداف فوق این پژوهش به منظور پاسخگویی به پرسش‌های زیر انجام شده است:

- آیا چشم اندازگرایی بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟
- آیا توسعه مشارکت معلمان بر کیفیت زندگی کاری آنان مؤثر است؟
- آیا سعی در حذف موانع و ایجاد هماهنگی بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟
- آیا فرآیندگرایی در آموزش بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟
- آیا خلاقیت و بهبود مستمر بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟
- آیا افزایش اعتماد به نفس بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟
- آیا راندن ترس و بیم در محیط کاری بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟
- آیا ایجاد تغییر در جهت بهبود کیفیت بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی و از نوع پیمایشی است.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش متشکل از کلیه معلمان مدارس شهر تهران در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ است که تعداد نمونه از طریق جدول مورگان ۳۸۵ نفر تعیین شد. به منظور گردآوری داده های مورد نیاز افراد جامعه از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد.

ابزار پژوهش

برای جمع آوری اطلاعات در این پژوهش از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پرسشنامه های مذکور در مقیاس لیکرت تهیه و تنظیم گردیده است:

۱- پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر که دارای ۵۲ سؤال در طیف لیکرت در پنج درجه خیلی کم، کم، تا حدی، زیاد و بسیار زیاد تنظیم شده است. این پرسشنامه با توجه به هشت مؤلفه اصلی مورد بررسی در مدیریت کیفیت تدوین شده است.

۲- پرسشنامه کیفیت زندگی کاری که دارای ۲۸ سؤال در طیف لیکرت در پنج درجه خیلی کم، کم، تا حدی، زیاد و بسیار زیاد تنظیم شده است.

برای تعیین روایی پرسشنامه و این که آیا نتایج حاصل از پژوهش پاسخگوی سؤال های پژوهش می باشد، ابتدا با استادان راهنما و مشاور و چند تن از متخصصان مشورت شد و سپس از نظریات مدیران و معلمان باتجربه مدارس، بهره گرفته شد و پس از تأیید توسط آنها فرم نهایی پرسشنامه ها تهیه گردید.

پایایی آن ها، پس از اجرای آزمایشی و تکمیل پرسشنامه توسط ۳۰ نفر از معلمان با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که پایایی پرسشنامه مدیریت کیفیت برابر ۰/۹۶ و پایایی پرسشنامه کیفیت زندگی کاری ۰/۸۶ به دست آمد.

یافته های پژوهش

با توجه به یافته های حاصل از انجام پژوهش حاضر و آزمون سؤالات ذکر شده، می توان نتایج به دست آمده را به شرح زیر تفسیر نمود:

۱- در پاسخ به سؤال اول: «آیا چشم اندازگرایی بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟» با توجه به مقدار ضریب همبستگی به دست آمده $0/563$ و سطح معنی داری $0/000$ و مقایسه این سطح معنی داری با $0/05 = \alpha$ مشاهده می شود بین چشم اندازگرایی و کیفیت زندگی کاری معلمان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

جدول ۱. ضرایب رگرسیون

مدل	ضرایب استاندارد نشده رگرسیونی		ضرایب استاندارد شده بتا	آماره t معنی داری	سطح معنی داری
	برآورد پارامترهای مدل	برآورد انحراف استاندارد			
عرض از مبدأ (مقدار ثابت)	۱/۷۳۹	۰/۱۱۵		۱۵/۱۴۹	۰/۰۰۰
چشم اندازگرایی (مؤلفه اول)	۰/۴۰۹	۰/۰۳۱	۰/۵۶۳	۱۳/۳۴۰	۰/۰۰۰

یافته ها نشان می دهد که هرچه چشم اندازگرایی در معلمان افزایش یابد، کیفیت زندگی کاری آنها نیز افزایش می یابد؛ اما میزان تأثیر آن بر اساس جدول مدل رگرسیونی نشان می دهد که متغیر چشم اندازگرایی ۳۱٪ از تغییرات کیفیت زندگی کاری را تعیین می کند و بر اساس جدول ضرایب رگرسیونی و مدل رگرسیونی اگر یک واحد نمره چشم اندازگرایی در معلمان ارتقا یابد، میزان کیفیت زندگی کاری آنها به اندازه $0/409$ ارتقا خواهد یافت. در نهایت این نتیجه حاصل شده است که با افزایش چشم اندازگرایی (هدف بهبود کیفیت در آموزش) کیفیت زندگی کاری معلمان نیز بهبود می یابد.

۲- در پاسخ به سؤال دوم: «آیا توسعه مشارکت معلمان بر کیفیت زندگی کاری آنان مؤثر است؟»

با توجه به مقدار ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۵۴۱ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ و مقایسه این سطح معنی داری با $\alpha = 0/05$ مشاهده می شود بین توسعه مشارکت معلمان و کیفیت زندگی کاری آنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

جدول ۲. ضرایب رگرسیون مربوط به مؤلفه دوم

مدل	ضرایب		ضرایب استاندارد نشده رگرسیونی	استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
	برآورد پارامترهای مدل	برآورد انحراف استاندارد				
عرض از مبدأ (مقدار ثابت)	۱/۵۹۲	۰/۱۳۳			۱۱/۹۶۹	۰/۰۰۰
توسعه مشارکت معلمان (مؤلفه دوم)	۰/۴۵۱	۰/۰۳۶	۰/۵۴۱		۱۲/۵۸۲	۰/۰۰۰

یافته‌ها نشان می دهد که هرچه توسعه مشارکت معلمان افزایش یابد، کیفیت زندگی کاری آنها نیز افزایش می یابد؛ اما میزان تأثیر آن براساس جدول رگرسیونی نشان می دهد که متغیر توسعه مشارکت ۲۹٪ از تغییرات کیفیت زندگی کاری را تعیین می کند و براساس جدول رگرسیونی و مدل رگرسیونی اگر یک واحد نمره توسعه مشارکت در معلمان ارتقا یابد، میزان کیفیت زندگی کاری آنها به اندازه ۰/۴۵۱ ارتقا خواهد یافت.

در نهایت این نتیجه حاصل شده است که با افزایش توسعه مشارکت معلمان، کیفیت

زندگی کاری آنان نیز افزایش می یابد.

۳- در پاسخ به سؤال سوم: «آیا سعی در حذف موانع و ایجاد هماهنگی بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟»

با توجه به مقدار ضریب همبستگی به دست آمده $0/409$ و سطح معنی داری $0/000$ و مقایسه این سطح معنی داری با $0/05 = \alpha$ مشاهده می شود بین حذف موانع و ایجاد هماهنگی و کیفیت زندگی کاری معلمان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

جدول ۳. ضرایب رگرسیون مربوط به مؤلفه سوم

مدل	ضرایب استاندارد نشده رگرسیونی		ضرایب استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
	برآورد پارامترهای مدل	برآورد انحراف استاندارد			
عرض از مبدأ (مقدار ثابت)	۲/۲۷۸	۰/۱۱۳	۲۰/۲۳۱	۰/۰۰۰	
سعی در حذف موانع و ایجاد هماهنگی (مؤلفه سوم)	۰/۲۵۹	۰/۰۳۰	۸/۷۶۶	۰/۰۰۰	

نتایج بررسی ها نشان می دهد که هرچه سعی در حذف موانع و ایجاد هماهنگی افزایش یابد، کیفیت زندگی کاری نیز افزایش می یابد؛ اما میزان تأثیر آن براساس جدول مدل رگرسیونی نشان می دهد که متغیر حذف موانع و ایجاد هماهنگی 16% از تغییرات کیفیت زندگی کاری را تعیین می کند و براساس جدول ضرایب رگرسیونی و مدل رگرسیونی اگر یک واحد نمره سعی در حذف موانع و ایجاد هماهنگی در معلمان ارتقا یابد، میزان کیفیت زندگی کاری آنها به اندازه $0/259$ ارتقا خواهد یافت.

در نتیجه با افزایش سعی در حذف موانع و ایجاد هماهنگی در محیط کار، کیفیت زندگی کاری نیز افزایش می یابد.

۴- در پاسخ به سؤال چهارم: «آیا فرآیندگرایی در آموزش بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟»

با توجه به مقدار ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۵۰۲ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ و مقایسه این سطح معنی داری با $\alpha = ۰/۰۵$ مشاهده می شود بین فرآیندگرایی در آموزش و کیفیت زندگی کاری معلمان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

جدول ۴. ضرایب رگرسیون مربوط به مؤلفه چهارم

مدل	ضرایب		ضرایب	
	استاندارد نشده	استاندارد شده	برآورد	استاندارد نشده رگرسیونی
عرض از مبدأ (مقدار ثابت)	۰/۰۰۰	۳۱/۷۶۴	۰/۰۷۶	۲/۴۱۷
فرآیندگرایی (مؤلفه چهارم)	۰/۰۰۰	۱۱/۳۶۶	۰/۵۰۲	۰/۲۵

یافته ها نشان می دهد هرچه فرآیندگرایی در آموزش در خصوص شغل افزایش یابد، کیفیت زندگی کاری نیز افزایش می یابد؛ اما میزان تأثیر آن براساس جدول مدل رگرسیونی نشان می دهد که متغیر فرآیندگرایی در آموزش در خصوص شغل ۲۵٪ از تغییرات کیفیت زندگی کاری را تعیین می کند و براساس جدول ضرایب رگرسیونی و مدل رگرسیونی اگر یک واحد نمره فرآیندگرایی در آموزش در خصوص شغل ارتقا یابد، میزان کیفیت زندگی کاری آنها به اندازه ۰/۲۸۲ ارتقا می یابد.

در این بررسی، این نتیجه حاصل گردید که با افزایش فرآیندگرایی در آموزش (در خصوص شغل)، کیفیت زندگی کاری معلمان نیز افزایش می یابد.

۵- در پاسخ به سؤال پنجم: «آیا خلاقیت و بهبود مستمر بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟»

با توجه به مقدار ضریب همبستگی به دست آمده $0/452$ و سطح معنی داری $0/000$ و مقایسه این سطح معنی داری با $0/05 = \alpha$ مشاهده می شود بین خلاقیت و بهبود مستمر و کیفیت زندگی کاری معلمان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

جدول ۵. ضرایب رگرسیون مربوط به مؤلفه پنجم

سطح معنی داری	آماره t آزمون	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده رگرسیونی		مدل
		بتا	برآورد انحراف استاندارد	برآورد پارامترهای مدل	
0/000	19/078		0/113	2/149	عرض از مبدأ (مقدار ثابت)
0/000	9/923	0/452	0/030	0/301	خلاقیت و بهبود مستمر (مؤلفه پنجم)

یافته ها نشان می دهد هرچه خلاقیت و بهبود مستمر در معلمان افزایش یابد، کیفیت زندگی کاری نیز افزایش می یابد؛ اما میزان تأثیر آن بر اساس جدول مدل رگرسیونی نشان می دهد که متغیر خلاقیت و بهبود مستمر 20٪ از تغییرات کیفیت زندگی کاری معلمان را تعیین می کند. بر اساس جدول ضرایب رگرسیونی و مدل رگرسیونی اگر یک واحد نمره خلاقیت و بهبود مستمر در معلمان ارتقا یابد، میزان کیفیت زندگی کاری آنها به اندازه 0/301 ارتقا می یابد. در نهایت، این بررسی نشان می دهد که هرچه خلاقیت و بهبود مستمر افزایش یابد و به آن توجه بیشتری شود، کیفیت زندگی کاری معلمان نیز افزایش می یابد.

۶- در پاسخ به سؤال ششم: «آیا افزایش اعتماد به نفس بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟»

با توجه به مقدار ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۴۱۲ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ و مقایسه این سطح معنی داری با $\alpha = 0/05$ مشاهده می شود بین افزایش اعتماد به نفس و کیفیت زندگی کاری معلمان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

جدول شماره ۶. ضرایب رگرسیون مربوط به مؤلفه ششم

سطح معنی داری	آماره آزمون t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده رگرسیونی		مدل
		بتا	برآورد انحراف استاندارد	برآورد پارامترهای مدل	
۰/۰۰۰	۱۴/۸۹۳		۰/۱۳۷	۲/۰۴۶	عرض از مبدأ (مقدار ثابت)
۰/۰۰۰	۸/۸۴۳	۰/۴۱۲	۰/۰۳۵	۰/۳۰۷	افزایش غرور و لذت از کار (مؤلفه ششم)

یافته‌ها نشان می دهد هرچه غرور و لذت از کار در معلمان افزایش یابد، کیفیت زندگی کاری نیز افزایش می یابد؛ اما میزان تأثیر آن براساس جدول مدل رگرسیونی نشان می دهد که متغیر غرور و لذت از کار ۱۷٪ از تغییرات کیفیت زندگی کاری معلمان را تعیین می کند و براساس جدول ضرایب رگرسیونی و مدل رگرسیونی اگر یک واحد نمره غرور و لذت از کار در معلمان ارتقا یابد، میزان کیفیت زندگی کاری آنها به اندازه ۰/۳۰۷ ارتقا خواهد یافت. این بررسی نشان می دهد که هرچه غرور و لذت از کار افزایش یابد، کیفیت زندگی کاری نیز بهبود می یابد.

۷- در پاسخ به سؤال هفتم: «آیا راندن ترس و بیم در محیط کاری بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟»

با توجه به مقدار ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۲۵۴ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ و مقایسه این سطح معنی داری با $\alpha = 0/05$ مشاهده می شود بین راندن ترس و بیم در محیط کاری و کیفیت زندگی کاری معلمان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

جدول ۷. ضرایب رگرسیون مربوط به مؤلفه هفتم

سطح معنی داری	آماره آزمون t	ضرایب		مدل
		استاندارد شده	استاندارد نشده	
		بتا	برآورد پارامترهای مدل	
۰/۰۰۰	۱۵/۸۹۳		۰/۱۵۵	عرض از مبدأ (مقدار ثابت)
۰/۰۰۰	۵/۱۴۴	۰/۲۵۴	۰/۰۴۲	راندن ترس و بیم (مؤلفه هفتم)

یافته ها نشان می دهد هرچه ترس و بیم در محیط کار کمتر باشد، کیفیت زندگی کاری نیز افزایش می یابد؛ اما میزان تأثیر آن بر اساس جدول مدل رگرسیونی نشان می دهد که متغیر راندن ترس و بیم در محیط کار ۶٪ از تغییرات کیفیت زندگی کاری معلمان را تعیین می کند. بر اساس جدول ضرایب رگرسیونی و مدل رگرسیونی اگر یک واحد نمره راندن ترس و بیم در محیط کار ارتقا یابد، میزان کیفیت زندگی کاری آنها به اندازه ۰/۲۱۴ ارتقا خواهد یافت. این بررسی نشان می دهد که در محیط کار هرچه ترس و بیم کمتری حاکم باشد، کیفیت زندگی کاری افزایش می یابد.

۸- در پاسخ به سؤال هشتم: «آیا ایجاد تغییر در جهت بهبود کیفیت بر کیفیت زندگی کاری معلمان مؤثر است؟»

با توجه به مقدار ضریب همبستگی به دست آمده ۰/۴۲۳ و سطح معنی داری ۰/۰۰۰ و مقایسه این سطح معنی داری با $\alpha = 0/05$ مشاهده می شود بین ایجاد تغییر در جهت بهبود کیفیت و کیفیت زندگی کاری معلمان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

جدول ۸. ضرایب رگرسیون مربوط به مؤلفه هشتم

مدل	ضرایب استاندارد نشده رگرسیونی		ضرایب استاندارد شده		سطح معنی داری
	برآورد پارامترهای مدل	انحراف استاندارد	بتا	آماره آزمون t	
عرض از مبدأ (مقدار ثابت)	۱/۹۵۱	۰/۱۴۳		۱۳/۶۱۶	۰/۰۰۰
ایجاد تغییر (مؤلفه هشتم)	۰/۳۳۸	۰/۰۳۷	۰/۴۲۳	۹/۱۳۱	۰/۰۰۰

یافته ها نشان می دهد هرچه ایجاد تغییر در جهت بهبود مستمر افزایش یابد، کیفیت زندگی کاری نیز افزایش می یابد؛ اما میزان تأثیر آن براساس جدول مدل رگرسیونی نشان می دهد که متغیر ایجاد تغییر در جهت بهبود مستمر ۱۷٪ از تغییرات کیفیت زندگی کاری معلمان را تعیین می کند و براساس جدول ضرایب رگرسیونی و مدل رگرسیونی اگر یک واحد نمره ایجاد تغییر در جهت بهبود مستمر در محیط کاری ارتقا یابد، میزان کیفیت زندگی کاری آنها به اندازه ۰/۳۳۸ ارتقا خواهد یافت.

یعنی اگر در محیط کار معلمان تغییر در جهت بهبود کیفیت آموزشی افزایش یابد، میزان کیفیت زندگی کاری آنها نیز افزایش می یابد.

بحث و نتیجه گیری

یافته پژوهش حاضر آن است که بین مؤلفه های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و کیفیت زندگی کاری رابطه معنی داری وجود دارد. جدول زیر میزان تأثیر مؤلفه های بررسی شده مدیریت کیفیت فراگیر را بر کیفیت زندگی کاری نشان می دهد که به ترتیب تقدم و تأخر تنظیم شده است:

جدول ۹. تقدم و تاخر مؤلفه های اصلی مدیریت کیفیت

مؤلفه های اصلی مدیریت کیفیت	ارتقای کیفیت زندگی کاری
۱- توسعه مشارکت معلمان	۰/۴۵۱
۲- چشم اندازگرایی	۰/۴۰۹
۳- ایجاد تغییر در جهت بهبود مستمر	۰/۳۳۸
۴- افزایش غرور و لذت از کار	۰/۳۰۷
۵- خلاقیت و بهبود مستمر	۰/۳۰۱
۶- فرایندگرایی در آموزش	۰/۲۸۲
۷- حذف موانع و ایجاد هماهنگی	۰/۲۵۹
۸- راندن ترس و بیم در محیط کار	۰/۲۱۴

نتایج نشان می دهد که توسعه مشارکت معلمان، بیشترین تأثیر را بر کیفیت زندگی کاری آنان دارد و راندن ترس و بیم در محیط کار کمترین تأثیر را بر کیفیت زندگی کاری دارد.

پیشنهادها:

با توجه به یافته های پژوهش حاضر پیشنهاد می شود:

- ۱- برای ارتقای کیفیت زندگی کاری معلمان در آموزش و پرورش، مدیران زمینه های توسعه مشارکت معلمان را فراهم آورند.
- ۲- راهکارهای مدیریت کیفیت فراگیر به مدیران آموزش داده شود.

- ۳- با بهره گیری از نتایج تحقیقات و نوآوری ها به موفقیت های زیادی می توان دست یافت که این امر نیازمند یک تحول در اندیشهٔ مریبان و مسئولان کشور می باشد تا رسالتی را که بر دوش داریم، به نحو احسن انجام دهیم.
- ۴- برای شرایط بهتر مدیریت در سازمان های آموزشی تکیه کافی بر مدیریت مناسب به وجود آید.
- ۵- مراکز آموزشی شرایط مناسب همراه با تجهیزات کافی به خصوص رایانه را در ارتباط با آموزش تهیه کنند.
- ۶- بودجه کافی برای آموزش های لازم، به خصوص کارآموزی در محیط های کاری و آشنایی با فنون مدیریتی و فناوری فراهم آید.
- ۷- راه اندازی مراکز آموزشی در فضای کاری، تا مدیران همواره بتوانند با پیشرفت های علم مدیریت و شرایط فرهنگی هماهنگ باشند.
- ۸- مدیران آموزشی نیاز دارند تا بیاموزند که چگونه نیازمندی های اطلاعاتی یک مدرسه را تحلیل کنند و سپس در صدد طراحی یک سیستم اطلاعاتی و مجازی برآیند و در نهایت سیستم مطلوب را پیاده سازی و راهبری کنند.
- ۹- انجام این پژوهش با در نظر گرفتن مؤلفه های دیگر مانند: احساس مسئولیت، رهبری آموزش، همکاری با نهادهای جامعه و .

منابع

- بزاز جزایری، سیداحمد. (۱۳۸۶). تدوین مدل ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان ها، صنعت سیمان، شماره ۸۹
- پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد و گلدوست جویباری، یاسر. (۱۳۸۸). کیفیت زندگی کاری. تهران: مرکز نشر و پخش کتاب دشتی.

- جعفری، مصطفی؛ اصولی، سیدحسین؛ شهریار، حسام؛ شیرازی منش، مزده و فهیمی، امیرحسین. (۱۳۸۶). ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر. جلد اول. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- جعفری، مصطفی؛ اصولی، سیدحسین؛ شهریار، حسام؛ شیرازی منش، مزده؛ فهیمی، امیرحسین. (۱۳۸۶). ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر (چاپ چهارم)، تهران: انتشارات غزال.
- حسن زاده، داود؛ صائمیان، آذر. (۱۳۸۱). خشنودی شغلی توجه به کارکنان و کیفیت زندگی کاری. مدیریت، شماره ۶۳-۶۳.
- شریف زاده، فتاح. (۱۳۷۹). مدیریت کیفیت فراگیر، تهران، انتشارات ترمه.
- کامینگز، توماس ج. و ورلی، کریستوفر ج. توسعه سازمان و تحول (بهبود و بازسازی سازمان)، ترجمه دکتر عباس محمدزاده (۱۳۷۴)، انتشارات واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی
- کریموند، صفر. (۱۳۸۳). «بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری کارکنان با بهره‌وری آنان در آموزش و پرورش شهر تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رودهن: دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- ناظم، فتاح. (۱۳۸۲). مدیریت (مباحثی در رفتار سازمانی). تبریز: انتشارات وفاجو.
- ناظم، فتاح؛ میرهاشمی، مالک. (۱۳۸۲). مجموعه مقالات ارائه شده در همایش منطقه‌ای مؤلفه‌های کیفیت در آموزش عالی. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- همتی، پری. (۱۳۸۶). رابطه بین مدیریت تضاد و نگرش‌های فرهنگی مدیران با کیفیت زندگی کارکنان در آموزش و پرورش شرق استان تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رودهن: دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

- یارمحمدی، افسانه. (۱۳۸۵). بررسی آرای مدیران و کارشناسان ستادی مناطق آموزش و پرورش تهران درباره روش های اجرای مدیریت کیفیت جامع، پایان نامه کارشناسی ارشد، رودهن: دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

- Bell M. Veisen R.(1998), Supervisory Management, 4thed, (South-Western & Llege Publishing), p.53
- Conningham R. Lindsay (2001) The Management and Control of Quality 5th South-Western Thomson Learning, p. 332.
- Fees Terman. Kavakas N. Yasen F. Wright, Human Resource Management, (IRWIN:2009), P44.
- Back Ford (1998), Quality: A critical Introduction (Routledge), p. 106.
- Green,Karolin.Deen, Reeid. Pesnit,Suzan. (2008). "Applying Total Quality Management In Academics",
- Kontes H. Vihrich T. Motteson (1990), Organizational Behavior and Management, 6th (Me Grow Hill), p. 462
- Verder J. Davis E. Feldman (1989) Organizational Behavior, (Mc Graw-Hill) P.494.
- <http://www.marging.com>
- <http://www.tbzmed.ac.ir>
- <http://www.eric.com>