



Validation of the Managerial Competencies Model Based on Total Quality Management Indicators of Secondary School Principals in DhiQar Province, Iraq

Ali Farhan Mohammed Alsahlanee¹, Mahboubeh Sadat Fadavi², Wisam Nayyef Adnan Alzaidi³, Moslem Shojaei⁴

1. Department of Educational Management, Isf.C, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Department of Educational Sciences, Isf.C, Islamic Azad University, Isfahan, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, University of Thi Qar, Thi Qar, Iraq.
4. Assistant Professor, Islamic Studies Department, Farhangian University, Tehran, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** MFadavi@iau.ac.ir

Research Paper

Abstract

Receive: 2025/06/03
Accept: 2025/09/28
Published: 2025/10/05

Keywords:

Managerial Competencies,
Total Quality Management,
School Principals, Learning
Process Improvement,
Innovation in Management.

Article Cite:

Alsahlanee, A. F. M., Fadavi, M. S., Alzaidi, W. N. A., & Shojaei, M. (2026). Validation of the Managerial Competencies Model Based on Total Quality Management Indicators of Secondary School Principals in DhiQar Province, Iraq. *Sociology of Education*, 12(1), 1-13.

Purpose: The managerial competencies of school principals play an effective role in improving the condition of schools. Therefore, the aim of this research was validation of the managerial competencies model based on total quality management indicators of secondary school principals in DhiQar province, Iraq.

Methodology: This research was a descriptive from type of correlation. The research population was all secondary school principals in DhiQar province, Iraq in 2024-2025 academic years, which 290 people of them were selected as samples using available sampling method. Data were collected using a researcher-made questionnaire of managerial competencies based on total quality management indicators of secondary school principals (84 items) and analyzed using exploratory factor analysis and structural equation modeling in SPSS-26 and AMOS-23 software.

Findings: The findings of this study showed that the managerial competencies based on total quality management indicators of secondary school principals had 87 items and 28 components in 7 dimensions including employee empowerment, resource management, learning process improvement, stakeholder satisfaction, innovation in management, performance evaluation, and challenges of total quality management; so that the factor loading of all dimensions and components was higher than 0.30 and the Cronbach's alpha reliability of all of them were calculated to be higher than 0.70. Other findings of the research showed that the managerial competencies model based on total quality management indicators of secondary school principals had a good fit and that the managerial competencies based on total quality management indicators of secondary school principals on each of the dimensions and each of the dimensions on the relevant components had a significant effect ($P < 0.001$).

Conclusion: Based on the results of this research, the managerial competencies model based on total quality management indicators of secondary school principals had sufficient validity. As a result, planning to improve and promote managerial competencies based on total quality management indicators of secondary school principals through the identified dimensions and components in this study is necessary and essential.



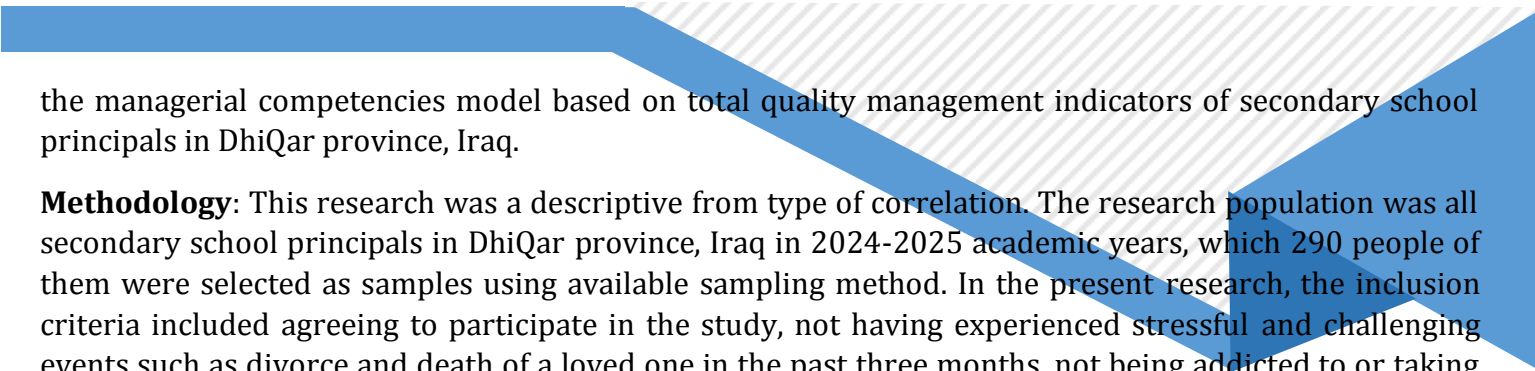
<https://doi.org/10.61838/kman.soe.12.1.1>



Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction: Organizations need human resources to give them identity and to carry out their activities through them; so that the most important organizational element is the organization's management. Effective managers use human resources in such a way that both employees have optimal performance for the organization and employees are satisfied with being in the organization (Ning et al., 2023). The importance of competent and capable managers in the performance of organizations has expanded to such an extent that it has made management science one of the most important and complex sciences among different sciences (Brown et al., 2022). School principals must understand and interpret upstream documents and provide the basis for motivating teachers through effective leadership. The performance of school principals has a significant contribution to the academic progress and success of students, and their failure imposes great costs on the education system and the family (Feli et al., 2025). School principals play a pivotal role in the success of schools and provide the conditions for the growth and development of students, teachers, and staff. In other words, the growth and development of any organization, including schools, are its principals, who are involved in all activities of the organization, and the life of the organization depends on how they play their role and move towards achieving organizational goals (Moradi et al., 2025). Principals are responsible for making informed decisions, planning, organizing, directing, and controlling resources to achieve the organization's goals, and given the many changes and developments in society, managers can only successfully perform their duties if they have sufficient qualifications (including managerial competencies) (Akbari et al., 2023). The duties and functions of principals in the form of their managerial skills and competencies are one of the main issues that have attracted the attention of managers and management experts (Almutairi & Bahari, 2022). Today, equipping organizations with professional competencies in their specialized fields is one of the prerequisites for being in an unbalanced and challenging environment (Gunawan et al., 2020). If the selection of principals is based on competencies and skills, a suitable basis is provided for the optimal use of all resources and facilities and a platform is provided for the growth and promotion of the organization (Susanti et al., 2023). Managerial competencies are a complex and multidimensional phenomenon that has attracted the attention of organizational managers and can play an effective role in improving the status of the organization compared to the previous one and competing organizations and creating a competitive advantage for the organization (De Oliveira et al., 2023). One of the methods of designing managerial competencies is designing based on total quality management indicators. Today, the total quality management structure has been accepted worldwide as a tool for improving organizational performance, improving the nature of the organization, and how to face specific market challenges, and has become one of the most attractive competitive strategies for organizations in order to differentiate themselves from other organizations and create a competitive advantage (Bobe & Teklay, 2025). This structure is one of the quality-oriented approaches through which the organization demonstrates the ability to control, manage, supervise, and manage the processes of production, presentation, and sale of products and services (Jbeily, 2022). Total quality management is the management of an organization with the participation of all employees, customers, and suppliers to continuously improve quality and achieve customer satisfaction (Canbay & Akman, 2023). Total quality management helps the organization achieve optimal organizational performance based on enhancing problem solving, and organizations using it take steps to improve the quality of products and services, competitive position, business success, and product and service differentiation (Tajouri et al., 2024). The managerial competencies of school principals play an effective role in improving the condition of schools. Therefore, the aim of this research was validation of



the managerial competencies model based on total quality management indicators of secondary school principals in DhiQar province, Iraq.

Methodology: This research was a descriptive from type of correlation. The research population was all secondary school principals in DhiQar province, Iraq in 2024-2025 academic years, which 290 people of them were selected as samples using available sampling method. In the present research, the inclusion criteria included agreeing to participate in the study, not having experienced stressful and challenging events such as divorce and death of a loved one in the past three months, not being addicted to or taking psychiatric medications, not receiving psychological services in the past three months, and signing an informed consent form. Also, the exclusion criteria included refusing to complete the instruments and not responding to more than ten percent of the items. Data were collected using a researcher-made questionnaire of managerial competencies based on total quality management indicators of secondary school principals (84 items) and analyzed using exploratory factor analysis and structural equation modeling in SPSS-26 and AMOS-23 software.

Findings: The findings of this study showed that the managerial competencies based on total quality management indicators of secondary school principals had 87 items and 28 components in 7 dimensions including employee empowerment, resource management, learning process improvement, stakeholder satisfaction, innovation in management, performance evaluation, and challenges of total quality management; so that the factor loading of all dimensions and components was higher than 0.30 and the Cronbach's alpha reliability of all of them were calculated to be higher than 0.70. Other findings of the research showed that the managerial competencies model based on total quality management indicators of secondary school principals had a good fit and that the managerial competencies based on total quality management indicators of secondary school principals on each of the dimensions and each of the dimensions on the relevant components had a significant effect ($P < 0.001$).

Conclusion: Based on the results of this research, the managerial competencies model based on total quality management indicators of secondary school principals had sufficient validity. As a result, planning to improve and promote managerial competencies based on total quality management indicators of secondary school principals through the identified dimensions and components in this study is necessary and essential. Therefore, it is suggested that training programs and professional workshops focusing on employee empowerment, resource management, learning process improvement, stakeholder satisfaction, innovation in management, performance evaluation, and challenges of total quality management be designed and implemented for school principals in DhiQar province, Iraq.





جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

اعتباریابی مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار کشور عراق

علی فرحان محمد السهلانی^{۱*}، محبوبه سادات فدوی^۲، وسام نایف عدنان الزیدی^۳، مسلم شجاعی^۴

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه ذی‌قار، ذی‌قار، عراق.

۴. استادیار، گروه آموزش معارف اسلامی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: MFadavi@iau.ac.ir

چکیده	مقاله تحقیقاتی
هدف: صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس نقش موثری در بهبود وضعیت مدارس دارد. بنابراین، هدف پژوهش حاضر اعتباریابی مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار کشور عراق بود. روش‌شناسی: این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش همه مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار کشور عراق در سال تحصیلی ۲۰۲۴-۲۰۲۵ بودند که تعداد ۲۹۰ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری در دسترس به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه محقق‌ساخته صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه (۸۷ گویه) گردآوری و با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS-26 و AMOS-23 تحلیل شدند. یافته‌ها: یافته‌های این مطالعه نشان داد که صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه دارای ۸۴ گویه و ۲۸ مولفه در ۷ بعد شامل توانمندسازی کارکنان، مدیریت منابع، بهبود فرآیند یادگیری، رضایت ذینفعان، نوآوری در مدیریت، ارزیابی عملکرد و چالش‌های مدیریت کیفیت جامع بود؛ به‌طوری که بار عاملی همه ابعاد و مولفه‌ها بالاتر از ۰/۳۰ و پایایی آلفای کرونباخ همه آنها بالاتر از ۰/۷۰ محاسبه شد. دیگر یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه برازش مناسبی داشت و صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه بر هر یک از ابعاد و هر یک از ابعاد بر مولفه‌های مربوطه اثر معناداری داشت ($P < 0/001$). نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه دارای اعتبار کافی بود. در نتیجه، برنامه‌ریزی جهت بهبود و ارتقای صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه از طریق ابعاد و مولفه‌های شناسایی‌شده در این مطالعه لازم و ضروری است.	دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۳ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۶ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۱۳ واژگان کلیدی: صلاحیت‌های مدیریتی، مدیریت کیفیت جامع، مدیران مدارس، بهبود فرآیند یادگیری، نوآوری در مدیریت. استناد مقاله: السهلانی، ع. ف. م.، فدوی، م. س.، الزیدی، و. ن. ع.، و شجاعی، م. (۱۴۰۵). اعتباریابی مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار کشور عراق. <i>جامعه‌شناسی آموزش و پرورش</i>، ۱۲(۱)، ۱-۱۳.



<https://doi.org/10.61838/kman.soe.12.1.1>



Creative Commons: CC BY 4.0

مقدمه

سازمان‌ها به منابع انسانی نیاز دارند که به آنها هویت داده و از طریق آنها فعالیت‌های خود را انجام دهند؛ به‌طوری که مهم‌ترین عنصر سازمانی، مدیریت سازمان است. مدیران اثربخش، منابع انسانی را طوری به کار می‌گیرند که هم کارکنان دارای عملکرد بهینه برای سازمان باشند و هم کارکنان از بودن در سازمان رضایت داشته باشند (Ning et al., 2023). اهمیت مدیران شایسته و توانمند در عملکرد سازمان‌ها به حدی گسترش یافته که علم مدیریت را جزء یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین علم در میان علوم مختلف قرار داده است (Brown et al., 2022). نظام‌ها و نهادهای آموزشی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی هر جامعه مسئول تربیت و پرورش نیروی انسانی توسعه‌یافته و ترویج ارزش و فرهنگ مرتبط با جامعه می‌باشد. در بین نهادهای آموزشی، آموزش‌وپرورش به‌عنوان یک نهاد موثر، کارآمد و کاربردی با چالش‌های زیادی در زمینه منابع محدود، نیازهای متنوع و گسترده، معلمان و دانش‌آموزان متنوع، محتوای آموزشی کمتر کاربردی، فرهنگ مشارکتی ضعیف و غیره مواجه است (Keivan Bonehkoal et al., 2024). مدیران مدارس باید اسناد بالادستی را درک و تفسیر نمایند و از طریق رهبری موثر زمینه را برای دادن انگیزه به معلمان فراهم نمایند. عملکرد مدیران مدارس سهم قابل توجهی در پیشرفت و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان دارد و شکست آنها هزینه‌های زیادی به نظام آموزشی و خانواده تحمیل می‌کند (Feli et al., 2025). مدیران مدارس نقش محوری در موفقیت مدارس دارند و باعث فراهم کردن زمینه‌های رشد و پیشرفت دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان می‌شوند. به عبارت دیگر، عامل رشد و بالندگی هر سازمانی از جمله مدارس، مدیران آن هستند که در همه فعالیت‌های سازمان دخیل می‌باشند و زندگی سازمان به چگونگی ایفای نقش آنان و حرکت در راستای تحقق هدف‌های سازمانی بستگی دارد (Moradi et al., 2025). مدیران مدارس مسئول اجرای قوانین و بخشنامه‌های اداری سازمان خود هستند و هدایت سازمان خود را در راستای هدف‌ها و رسالت‌های از پیش تعیین شده را برعهده دارند؛ به‌طوری که تلاش می‌کنند سازمان را از وضع موجود به سمت وضع مطلوب هدایت نمایند تا بتوانند از طریق رشد، توسعه و پیشرفت برای سازمان خود مزیت رقابتی ایجاد کنند (Tener et al., 2022).

مدیران مسئولیت تصمیم‌گیری آگاهانه، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع برای رسیدن به هدف‌های سازمان را برعهده دارند و با توجه به تغییرها و تحول‌های زیاد در جامعه مدیرانی می‌توانند به وظایف خود به‌طور موفق عمل نمایند که از صلاحیت‌های کافی (از جمله صلاحیت‌های مدیریتی) برخوردار باشند (Akbari et al., 2023). صلاحیت یک ویژگی فردی یا جمعی یا شغلی نیست، بلکه بر تعامل فرد و شغل تمرکز دارد. به عبارت دیگر، صلاحیت در لغت به‌عنوان مناسب برای هدف، شایسته و سزاوار، کفایت‌کننده، قابل پذیرش و توانمندی جهت ورود به حرفه تعریف می‌شود و در اصطلاح به مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌ها اشاره دارد که افراد را توانمند می‌سازد تا به‌طور اثربخش فعالیت‌های شغلی خود را بر مبنای استانداردها انجام دهند (Okonkwo et al., 2020). وظیفه‌ها و عملکردهای مدیران در قالب مهارت‌ها و صلاحیت‌های مدیریتی آنان یکی از اصلی‌ترین مواردی است که مورد توجه مدیران و متخصصان حوزه مدیریت قرار گرفته است (Almutairi & Bahari, 2022). امروزه، مجهز شدن سازمان‌ها به صلاحیت‌های حرفه‌ای در حوزه تخصصی خود یکی از پیش‌نیازهای قراردادن در محیط نامتعادل و پرچالش می‌باشد (Gunawan et al., 2020). اگر انتخاب مدیران بر اساس صلاحیت‌ها و مهارت‌ها باشد، زمینه مناسبی برای استفاده مطلوب از همه منابع و امکانات فراهم می‌شود و بستر برای رشد و ارتقای سازمان مهیا می‌گردد (Susanti et al., 2023). صلاحیت‌های مدیریتی می‌تواند ارتباط مناسبی بین کار و قابلیت‌های فردی کارکنان ایجاد کند و این سازه به مجموعه‌ای از رفتارها، دانش‌ها، مهارت‌ها، انگیزه‌ها و فعالیت‌ها اشاره دارد که جزء پیش‌نیازهای رفتاری، اجتماعی و انگیزشی برای عملکرد موفق شغلی در یک سازمان محسوب می‌شود (Chenevert et al., 2022). صلاحیت‌های مدیریتی یک پدیده پیچیده و چندبعدی است که مورد توجه مدیران سازمانی قرار گرفته و می‌تواند نقش موثری در بهبود وضعیت جایگاه سازمان در مقایسه با قبل و سازمان‌های رقیب داشته باشد و سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان گردد (De Oliveira et al., 2023).

یکی از شیوه‌های طراحی صلاحیت‌های مدیریتی، طراحی بر اساس شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع است. امروزه، سازه مدیریت کیفیت جامع در سطح جهان به‌عنوان ابزار بهبود عملکرد سازمانی، بهبود ماهیت سازمان و چگونگی رویارویی با چالش‌های ویژه بازارها مورد پذیرش قرار گرفته است و به یکی از راهبردهای رقابتی بسیار جذاب برای سازمان‌ها تبدیل شده در راستای تفاوت با دیگر سازمان‌ها و ایجاد مزیت رقابتی هستند (Bobe & Teklay, 2025). این سازه یکی از رویکردهای کیفیت‌محور است که از طریق آن سازمان توانایی کنترل، اداره، نظارت و مدیریت بر فرآیندهای تولید، ارائه و

فروش محصولات و خدمات را نشان می‌دهد (Jbeily, 2022). مدیریت کیفیت جامع از سه کلمه مدیریت (یعنی کیفیت در سازمان مدیریت می‌شود، نه اینکه فقط توسط بازرسی و کنترل، نگهداری و حفظ شود)، کیفیت (یعنی ارائه خصوصیت‌ها و ویژگی‌های محصولات و خدمات موردنیاز و موردانتظار مشتریان) و جامع (یعنی شامل همه افراد و همه فعالیت‌های سازمان بودن) تشکیل شده است (Saleh et al., 2023). مدیریت کیفیت جامع به مدیریت سازمان با مشارکت همه کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان در راستای بهبود مستمر کیفیت گام برمی‌دارد و باعث جلب رضایت مشتریان می‌گردد. در تعریفی دیگر، این سازه شامل مجموعه‌ای از فرآیندها و نظام‌های مدیریتی است که هدف آن کسب رضایت مشتریان از طریق توانمندسازی کارکنان، دستیابی به درآمد بالاتر و ارائه خدمات بهینه به مشتریان می‌باشد (Canbay & Akman, 2023). این سازه به مجموعه‌ای از اقدام‌ها با در نظر گرفتن مشتریان سازمان، توانمندسازی کارکنان، کسب منافع بالاتر، کاهش هزینه‌ها و ارتقای مستمر فعالیت‌ها است که نتیجه آن با خدمات بهتر و موثرتر به مشتریان و ذینفعان، افزایش اثربخشی سازمانی و بهبود توانمندسازی کارکنان و ارتقای یادگیری سازمانی و تعالی سازمانی مشخص می‌شود (Hongsakul et al., 2025). مدیریت کیفیت جامع به سازمان کمک می‌کند تا به عملکرد بهینه سازمانی بر اساس تقویت حل مسئله دست یابد و سازمان‌های استفاده‌کننده از آن در راستای بهبود کیفیت محصولات و خدمات، موقعیت رقابتی، موفقیت تجاری و متمایزسازی محصولات و خدمات گام برمی‌دارند (Tajouri et al., 2024).

پژوهشی درباره صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع مدیران یافت نشد، اما پژوهش‌هایی در این زمینه انجام شده است. برای مثال، نتایج پژوهش Mohammadian et al (2024) نشان داد که صلاحیت حرفه‌ای مدیران کلیدی مهندسی شامل چهار بعد صلاحیت‌های ظرفیت‌ساز (با مولفه‌های آینده‌نگری، نگرش سیستمی، مهارت‌های تحلیل، تشکیل تیم‌های کاری، پرورش انگیزه‌ها، مهارت‌های مذاکره، مهارت‌های فناوریانه و تصمیم‌گیری مشارکتی)، صلاحیت‌های تعادلی (با مولفه‌های صلاحیت‌های رهبری، صلاحیت‌های فنی، نظارت و کنترل، مدیریت زمان، صلاحیت‌های ارتباطی و صلاحیت‌های اجرایی)، صلاحیت‌های فردی (با مولفه‌های خودمدیریتی، صلاحیت‌های اخلاقی، تجربه حرفه‌ای، ویژگی‌های مثبت شخصیتی، صلاحیت رفتاری، دانش حرفه‌ای و دانش عمومی) و صلاحیت‌های توسعه‌ای (با مولفه‌های جذب و به‌کارگیری نیروی متخصص، آموزش و توسعه منابع انسانی، رشد و توسعه سازمانی، هوش تجاری و خلاقیت و نوآوری) بود. Mohammad et al (2023) ضمن پژوهشی عوامل تاثیرگذار بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران در دانشگاه‌های آزاد اسلامی را شامل انگیزش، تکنولوژی و فناوری، مدیریتی، مهارت‌های بین‌فردی، ویژگی‌های شخصیتی، مدیر خلاق، سازمان و کارکنان خلاق معرفی کردند که روایی و پایایی آنها بررسی و مورد تایید قرار گرفت. Momeni Mahmoei & Shesh Pari (2022) ضمن پژوهشی صلاحیت‌های مدیران سازمان‌ها با رویکرد اسلامی را شامل چهار محور صلاحیت‌های فردی و شخصیتی (با مولفه‌های ساده زیست و قناعت کار، خدمتگزار، حافظ مستضعفان، دوری از نخوت و خودمداری، مجادله نیکو، زیبانگاری و عیب‌پوشی، غیبت و سخن‌چینی نکردن، پاسداری خاطر خلق‌الله، مصادقت، معتمدبودن، نیک اندیشی و خوش نیتی، مصابرت در کارها، تحبیب و ملاطفت، دوری از فجور نفس، مقبولیت و نیک نامی، فرح حسن، نادیده‌انگاری و چشم‌پوشی فکورانه و جانبازی و جان‌فدایی)، صلاحیت‌های ارزشی - اعتقادی (با مولفه‌های تقوا و ورع الهی، فنای دنیا و اصالت آخرت، ولایت‌مداری، مطیع قوانین الهی و محوریت دین، داشتن بینش توحیدی، تفکر جهادی و بسیجی و حق‌گرایی)، صلاحیت‌های اخلاق حرفه‌ای (با مولفه‌های سلامت اداری و فسادستیزی، التزام به تعهدها و پیمان‌ها، تعهد کاری، نتیجه‌گرایی، معرفت‌پذیر، جلوگیری از هدررفتن منابع مالی، قاعده‌مند و ضابطه‌مدار، مال‌اندیش و افق‌نگر، پذیرنده نقد، توان مذاکره و مشافهه، قدرت اقناعی، گریز از ظلم، عدالت و مساوات طلب، وثاقت کاری، جذب حداکثری، قاطعیت، مهابت و صلابت در کارها، محارست از آیین‌ها و ارزش‌ها، شایسته‌گزینی، قدرت ابتکار و نوآوری و عدم خودکامگی و برتری‌جویی) و صلاحیت‌های مدیریتی (با مولفه‌های داشتن هدف و برنامه دقیق، زعامت طبق موازین اسلام، مدیریت بحران، عدم احتجاب و احتراز از کارکنان، روشن بینی و تیزفهمی، داشتن خرد ساختاری، نسقدهی حصین و پویا، کل‌نگری و کلان‌بینی، مدیریت خشم، نظارگی و باریک اندیشی بر عملکرد کارکنان، رهنمونی و هدایتگر، چیره‌زبانی و قدرت تفهیم، تفکر گروهی و مدیریت مشارکت‌جو، تفکر راهبردی، فرانمایی در پاسخگویی و مدیریت زمان) معرفی نمودند. در پژوهشی دیگر Amani et al (2020) گزارش کردند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی شامل ارزش، انگیزش، تکنولوژی و فناوری، مدیریتی، دانش، مهارت‌های میان‌فردی و ویژگی‌های شخصیتی بود. Poorkarimi et al (2018) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که صلاحیت‌های حرفه‌ای کارشناسان منابع انسانی شانزده مولفه شامل دانش و اطلاعات آموزشی، دانش سازمانی، دانش منابع انسانی، مهارت‌های فناوری، مهارت‌های اجتماعی، مهارت‌های شغلی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های تخصصی، توانایی‌های مدیریتی و اجرایی، توانایی‌های فکری، نگرش مثبت به

آموزش سازمانی، نگرش سیستمی به سازمان، نگرش به یادگیری سازمانی، دیدگاه حل مسئله‌ای، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های رفتاری داشت که نتایج حاکی از روایی و پایایی مناسب آن بود و مدل مذکور برازش مناسبی داشت. در پژوهشی دیگر (Moosazadeh & Adli, 2014) صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی در رویکرد شایسته‌گزینی را شامل درستکاری، غلبه بر خشم، گشاده‌رویی، قدرت بخشش، نیکی‌کردن، شکیبایی، تواضع و فروتنی، امانت‌داری، وفاداری، امر به معروف و نهی از منکر، رازداری و قاطعیت معرفی کردند.

صلاحیت‌های مدیریتی برای مدیران مدارس حیاتی است. زیرا آنها مسئولیت‌های مهمی در مدرسه دارند و مدیریت موثر مدرسه نیازمند صلاحیت‌هایی در برنامه‌ریزی استراتژیک، تخصیص منابع، حل تعارض، توسعه کارکنان و غیره می‌باشد. یکی از رویکردهای بسیار مهم و ایجادکننده مزیت رقابتی، مدیریت کیفیت جامع است که از یک سو در بسیاری از سازمان‌های مهم جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد و از سوی دیگر و به‌ویژه در سازمان آموزش و پرورش کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در نتیجه، یکی از خلأهای موجود عدم وجود مدل صلاحیت مدیریتی مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس است که نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیریت بهتر مدرسه و ایجاد مزیت رقابتی برای آن کمک نماید. همچنین، صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس نقش موثری در بهبود وضعیت مدارس دارد. بنابراین، هدف پژوهش حاضر اعتباریابی مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار کشور عراق بود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش همه مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار کشور عراق در سال تحصیلی ۲۰۲۴-۲۰۲۵ بودند. حجم جامعه در پژوهش حاضر تعداد ۱۲۰۰ نفر بود که بر اساس فرکول کوکران حجم نمونه ۲۹۰ نفر محاسبه که این تعداد با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. در پژوهش حاضر، ملاک‌های ورود به مطالعه شامل قبول شرکت در پژوهش، عدم رخداد‌های تنش‌زا و چالش‌انگیز مانند طلاق و مرگ نزدیکان در سه ماه گذشته، عدم اعتیاد و مصرف داروهای روان‌پزشکی، عدم دریافت خدمات روانشناختی در سه ماه گذشته و امضای رضایت‌نامه شرکت آگاهانه در پژوهش بودند. همچنین، ملاک‌های خروج از مطالعه شامل انصراف از تکمیل ابزارها و عدم پاسخگویی به بیش از ده درصد گویه‌ها بودند.

روند اجرای پژوهش به این شرح بود که پس از هماهنگی‌های لازم با مسئولان آموزش و پرورش استان ذی‌قار کشور عراق و تعیین حجم جامعه، حجم نمونه محاسبه و از میان اعضای جامعه، تعداد ۲۹۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای نمونه‌ها اهمیت و ضرورت پژوهش تشریح و تبیین شد و به آنان درباره رعایت نکات و ملاحظات اخلاقی اطمینان داده شد. همچنین، به نمونه‌ها توضیح داده شد که هیچ پاسخ صحیح یا غلطی وجود ندارد و بهترین پاسخ، پاسخی است که گویای وضعیت واقعی آنها باشد. سپس، از نمونه‌ها خواسته شد تا به ابزار پژوهش پاسخ دهند و پس از بررسی آن از نظر کامل بودن، از نمونه‌ها به دلیل شرکت در پژوهش تقدیر و تشکر شد.

داده‌های این پژوهش با پرسشنامه محقق‌ساخته صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه گردآوری شدند. این پرسشنامه دارای ۸۴ سوال در ۷ بعد (توانمندسازی کارکنان، مدیریت منابع، بهبود فرآیند یادگیری، رضایت ذینفعان، نوآوری در مدیریت، ارزیابی عملکرد و چالش‌های مدیریت کیفیت جامع) بود که برای پاسخگویی به هر گویه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم با نمره یک، مخالفم با نمره دو، نظری ندارم با نمره سه، موافقم با نمره چهار و کاملاً موافقم با نمره پنج استفاده شد. نمره هر بعد با مجموع نمره گویه‌های سازنده آن بعد و نمره کل پرسشنامه با مجموع نمره همه گویه‌ها محاسبه می‌شود و نمره بالاتر حاکی از بیشتر داشتن آن بعد (ویژگی) یا صلاحیت‌های مدیریتی بالاتر و مطلوب‌تر می‌باشد.

در مطالعه حاضر برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده با پرسشنامه فوق از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS-26 و AMOS-23 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

این پژوهش بر روی ۲۹۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع انجام شد. نتایج ابعاد و مولفه‌های صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. نتایج ابعاد و مولفه‌های صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه

بعد	مولفه	تعداد گویه
توانمندسازی کارکنان	۴ مولفه شامل آموزش مستمر، حمایت و مشاوره، تشویق نوآوری و بازخورد دوسویه	۱۵ گویه
مدیریت منابع	۴ مولفه شامل تخصیص بهینه منابع، همکاری با سازمان‌های محلی، فناوری در مدیریت منابع و پایش و ارزیابی مستمر	۱۳ گویه
بهبود فرآیند یادگیری	۴ مولفه شامل روش‌های تدریس نوین، ارزیابی مستمر عملکرد یادگیری، یادگیری ترکیبی و ارتقای دانش معلمان	۱۴ گویه
رضایت ذینفعان	۴ مولفه شامل نظرسنجی و بازخورد، جلسات مشورتی، تحلیل داده‌ها و شفاف‌سازی ارتباطات	۱۰ گویه
نوآوری در مدیریت	۴ مولفه شامل فناوری‌های آموزشی، سیستم‌های پاداش‌دهی، برنامه‌های میان‌رشته‌ای و ارتباطات نوآورانه	۱۱ گویه
ارزیابی عملکرد	۴ مولفه شامل شاخص‌های ترکیبی، تحلیل داده‌های آموزشی، بازخورد سازمان‌های نظارتی و جلسات ارزیابی داخلی	۱۳ گویه
چالش‌های مدیریت کیفیت جامع	۴ مولفه شامل مقاومت در برابر تغییر، محدودیت منابع مالی، فرهنگ کیفیت و برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر	۸ گویه

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه دارای ۸۴ گویه و ۲۸ مولفه در ۷ بعد شامل توانمندسازی کارکنان، مدیریت منابع، بهبود فرآیند یادگیری، رضایت ذینفعان، نوآوری در مدیریت، ارزیابی عملکرد و چالش‌های مدیریت کیفیت جامع بود. نتایج بار عاملی و معناداری صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. نتایج بار عاملی و معناداری صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه

بعد	بار عاملی	معناداری	آلفای کرونباخ	مولفه	بار عاملی	معناداری	آلفای کرونباخ
توانمندسازی کارکنان	۰/۸۳	۰/۰۰۱	۰/۹۲	آموزش مستمر	۰/۶۴	۰/۰۰۱	۰/۷۷
				حمایت و مشاوره	۰/۸۳	۰/۰۰۱	۰/۸۲
				تشویق نوآوری	۰/۸۴	۰/۰۰۱	۰/۸۶
				بازخورد دوسویه	۰/۸۴	۰/۰۰۱	۰/۸۹
مدیریت منابع	۰/۹۵	۰/۰۰۱	۰/۸۹	تخصیص بهینه منابع	۰/۷۷	۰/۰۰۱	۰/۷۹
				همکاری با سازمان‌های محلی	۰/۷۴	۰/۰۰۱	۰/۸۲
				فناوری در مدیریت منابع	۰/۷۷	۰/۰۰۱	۰/۸۶
				پایش و ارزیابی مستمر	۰/۷۷	۰/۰۰۱	۰/۹۰
بهبود فرآیند یادگیری	۰/۹۱	۰/۰۰۱	۰/۸۵	روش‌های تدریس نوین	۰/۸۳	۰/۰۰۱	۰/۷۷
				ارزیابی مستمر عملکرد یادگیری	۰/۸۷	۰/۰۰۱	۰/۷۶
				یادگیری ترکیبی	۰/۸۴	۰/۰۰۱	۰/۸۰
				ارتقای دانش معلمان	۰/۷۵	۰/۰۰۱	۰/۷۱
رضایت ذینفعان	۰/۹۰	۰/۰۰۱	۰/۹۰	نظرسنجی و بازخورد	۰/۷۷	۰/۰۰۱	۰/۷۸
				جلسات مشورتی	۰/۸۴	۰/۰۰۱	۰/۸۳
				تحلیل داده‌ها	۰/۶۵	۰/۰۰۱	۰/۸۰
				شفاف‌سازی ارتباطات	۰/۶۷	۰/۰۰۱	۰/۷۹
نوآوری در مدیریت	۰/۶۰	۰/۰۰۱	۰/۸۶	فناوری‌های آموزشی	۰/۷۱	۰/۰۰۱	۰/۷۸
				سیستم‌های پاداش‌دهی	۰/۸۶	۰/۰۰۱	۰/۷۶
				برنامه‌های میان‌رشته‌ای	۰/۸۱	۰/۰۰۱	۰/۷۴
				ارتباطات نوآورانه	۰/۷۵	۰/۰۰۱	۰/۹۰
ارزیابی عملکرد	۰/۸۱	۰/۰۰۱	۰/۸۳	شاخص‌های ترکیبی	۰/۶	۰/۰۰۱	۰/۸۴
				تحلیل داده‌های آموزشی	۰/۶۶	۰/۰۰۱	۰/۷۹
				بازخورد سازمان‌های نظارتی	۰/۴۴	۰/۰۰۱	۰/۸۳

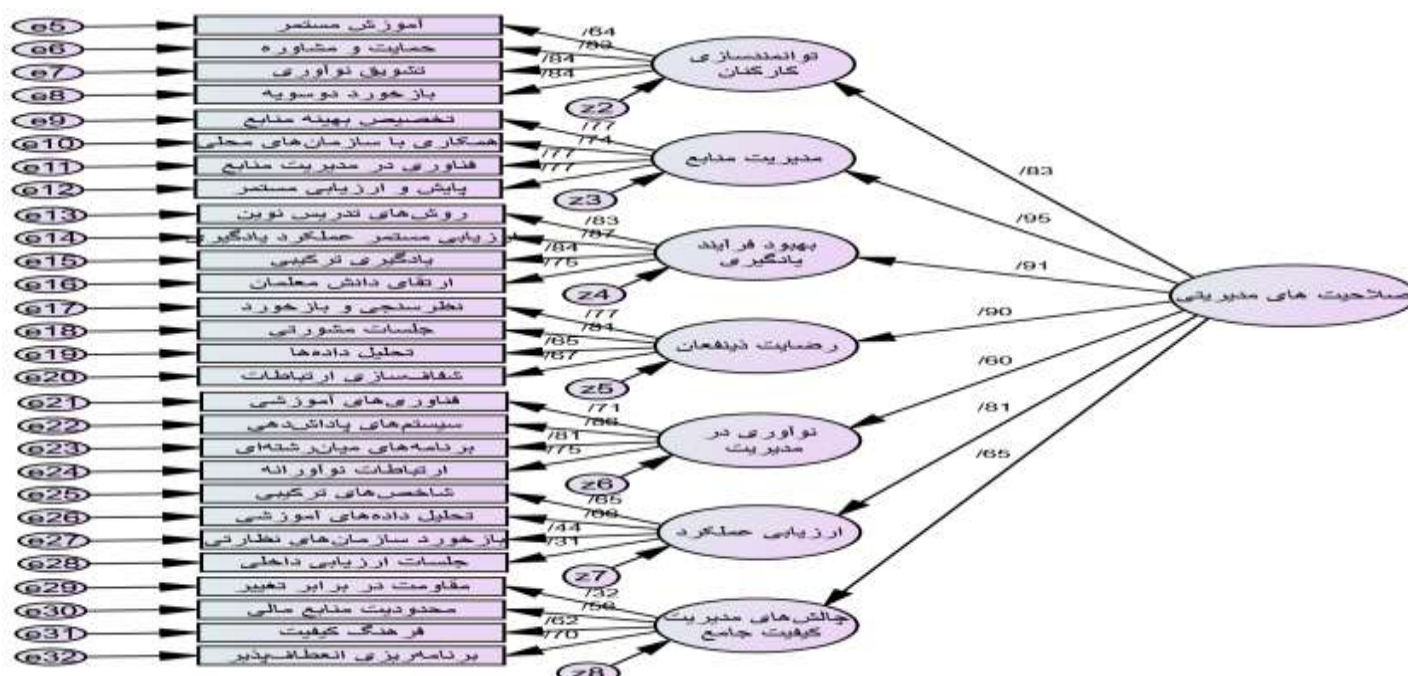
چالش‌های مدیریت کیفیت جامع	۰/۶۵	۰/۰۰۱	۰/۸۶	جلسات ارزیابی داخلی	۰/۳۱	۰/۰۰۱	۰/۸۶
				مقاومت در برابر تغییر	۰/۳۲	۰/۰۰۱	۰/۷۷
				محدودیت منابع مالی	۰/۵۶	۰/۰۰۱	۰/۸۰
				فرهنگ کیفیت	۰/۶۲	۰/۰۰۱	۰/۸۳
				برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر	۰/۷۰	۰/۰۰۱	۰/۷۷

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه دارای ۲۸ مولفه در ۷ بعد شامل توانمندسازی کارکنان، مدیریت منابع، بهبود فرآیند یادگیری، رضایت ذینفعان، نوآوری در مدیریت، ارزیابی عملکرد و چالش‌های مدیریت کیفیت جامع بود؛ به‌طوری که بار عاملی همه ابعاد و مولفه‌ها بالاتر از ۰/۳۰ و پایایی آلفای کرونباخ همه آنها بالاتر از ۰/۷۰ محاسبه شد. نتایج شاخص‌های برازش مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. نتایج شاخص‌های برازش مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص مدل حاضر	نتیجه‌گیری
χ^2/df	کمتر از ۵	۲/۱۲	مدل مناسب است
IFI	بیشتر یا نزدیک به ۰/۹۰	۰/۹۸	مدل مناسب است
NFI	بیشتر یا نزدیک به ۰/۹۰	۰/۹۶	مدل مناسب است
TLI	بیشتر یا نزدیک به ۰/۹۰	۰/۹۵	مدل مناسب است
CFI	بیشتر یا نزدیک به ۰/۹۰	۰/۹۷	مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱۰	۰/۰۶	مدل مناسب است

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه برازش مناسبی داشت. نتایج مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه در وضعیت بار عاملی در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه در وضعیت بار عاملی

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه بر هر یک از ابعاد و هر یک از ابعاد بر مولفه‌های مربوطه اثر معناداری داشت ($P < 0.001$).

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نقش و اهمیت صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس در بهبود وضعیت و جایگاه مدارس، هدف پژوهش حاضر اعتباریابی مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار کشور عراق بود.

یافته‌های این مطالعه نشان داد که صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه دارای ۸۴ گویه و ۲۸ مولفه در ۷ بعد شامل توانمندسازی کارکنان، مدیریت منابع، بهبود فرآیند یادگیری، رضایت ذینفعان، نوآوری در مدیریت، ارزیابی عملکرد و چالش‌های مدیریت کیفیت جامع بود؛ به‌طوری که بار عاملی همه ابعاد و مولفه‌ها بالاتر از ۰/۳۰ و پایایی آلفای کرونباخ همه آنها بالاتر از ۰/۷۰ محاسبه شد. دیگر یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه برازش مناسبی داشت و صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه بر هر یک از ابعاد و هر یک از ابعاد بر مولفه‌های مربوطه اثر معناداری داشت. این یافته‌ها از جهاتی با یافته‌های پژوهش‌های [Mohammadian et al \(2024\)](#)، [Mohammadi et al \(2023\)](#)، [Momeni Mahmoei & Shesh Pari \(2022\)](#)، [Amani et al \(2020\)](#)، [Poorkarimi et al \(2018\)](#) و [Moosazadeh & Adli \(2014\)](#) همسو بود.

در تشریح یافته‌های این مطالعه می‌توان گفت که آموزش مستمر یکی از ارکان اساسی در بهبود عملکرد مدیران و کارکنان مدارس محسوب می‌شود و مدیرانی که به‌صورت مداوم دانش خود را به‌روز می‌کنند بهتر می‌توانند با چالش‌های مدیریتی مواجه شوند. آموزش‌های مداوم و مستمر می‌تواند شامل کارگاه‌های مهارت‌های مدیریتی، یادگیری ابزارهای جدید مدیریتی و شناخت روندهای جدید آموزش و یادگیری باشد. حمایت و مشاوره می‌تواند سبب افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس‌های کاری شود و مدیرانی که راهکارهای مشورتی را در مدیریت خود به‌کار می‌گیرند به کارکنان احساس ارزشمندی داده و باعث افزایش انگیزه آنها برای بهبود عملکرد می‌شوند. بنابراین، سیستم‌های مشاوره‌ای می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا مشکل‌های کاری خود را با مدیران و همکاران خود به‌اشتراک گذاشته و راه‌حلی برای آنها بیابند. تشویق نوآوری به‌عنوان یک عامل کلیدی در بهبود کیفیت آموزشی شناخته می‌شود و مدیرانی که به نوآوری در فرآیندهای آموزشی اهمیت می‌دهند، مدارس پویاتری ایجاد می‌کنند که در آن دانش‌آموزان و معلمان از روش‌های نوین یادگیری بهره‌مند می‌شوند. بنابراین، استفاده از تکنولوژی‌های نوین، تشویق معلمان به به‌کارگیری روش‌های تدریس جدید و فراهم کردن فرصت‌های خلاقانه برای دانش‌آموزان از جمله اقدام‌هایی هستند که مدیران می‌توانند انجام دهند. همچنین، بهبود فرآیند یادگیری نه تنها موجب رشد و توسعه مهارت‌های دانش‌آموزان و معلمان می‌شود، بلکه به مدیران کمک می‌کند تا یک سیستم آموزشی پویا و کارآمد را هدایت و موفقیت بلندمدتی را برای مدارس تحت مدیریت خود رقم بزنند. استفاده از آزمون‌های منظم، تحلیل نتایج آموزشی و ارائه بازخورد به معلمان و دانش‌آموزان از روش‌هایی هستند که باعث بهبود کیفیت یادگیری می‌شوند. تحول در روش‌های تدریس از جمله موارد مهمی است که بر عملکرد دانش‌آموزان تاثیر می‌گذارد. مدیرانی که معلمان را به استفاده از روش‌های تدریس نوین مانند مبتنی بر پروژه، مبتنی بر ابزارهای دیجیتال، مبتنی بر یادگیری تعاملی و غیره تشویق می‌کنند، محیطی مناسب برای یادگیری ایجاد می‌نمایند. مدیرانی که به بهبود رضایت کارکنان و ذینفعان توجه دارند، می‌توانند مدارس را به محیط‌های موفق‌تر، پویاتر و موثرتر تبدیل کنند که این امر نه تنها به رشد و توسعه سازمانی کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش اثربخشی سیستم آموزشی و تحقق هدف‌های خرد و کلان آموزشی می‌شود. افزون بر آن، مدیرانی که به بهبود نوآوری در مدیریت توجه دارند، می‌توانند یک محیط یادگیری پیشرفته، پویا و اثربخش ایجاد کنند که هم برای معلمان و هم برای دانش‌آموزان مفید باشد و این امر نه تنها سبب افزایش کیفیت آموزش می‌شود، بلکه مدارس را به نهادهای پیشرو در توسعه و رشد آموزشی تبدیل می‌کند. ارزیابی عملکرد نه تنها به مدیران کمک می‌کند تا فرآیندهای مدیریتی را بهینه سازند، بلکه باعث ایجاد یک سیستم آموزشی کارآمدتر و رقابتی‌تر می‌شود. فرآیند ارزیابی مدیران را قادر می‌سازد تا درک بهتری از چالش‌ها و فرصت‌های سازمان خود داشته باشند و اقدام‌های لازم را برای بهبود مستمر انجام دهند. در نهایت، چالش‌های مدیریت کیفیت جامع می‌تواند فرصتی برای توسعه

صلاحیت‌های مدیریتی باشد و مدیرانی که قادر به مدیریت این چالش‌ها هستند، نه تنها می‌توانند فرآیند یادگیری را بهبود بخشند، بلکه مدارس را به محیط‌های با کیفیت بالاتر، کارآمدتر و نوآورانه‌تر تبدیل خواهند کرد.

این پژوهش مانند سایر پژوهش‌های علمی با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست آنکه جامعه آماری شامل مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار کشور عراق بود که این امر قابلیت تعمیم نتایج را به سایر استان‌ها و نظام‌های آموزشی محدود می‌کند. دوم آنکه ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته و خودگزارش‌ده بود که این ابزار همواره در معرض سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار دارد. سوم آنکه شرایط اجتماعی و اقتصادی استان ذی‌قار کشور عراق می‌تواند بر نتایج پژوهش تأثیر بگذارد. در نتیجه، با توجه به محدودیت‌ها باید در تفسیر یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر احتیاط کرد. با توجه به محدودیت‌ها پیشنهاد می‌شود که صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس در سایر استان‌های کشور عراق یا کشورهای منطقه مورد بررسی و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مورد مقایسه قرار گیرد. همچنین، پژوهشگران آتی می‌توانند اثر صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع را بر متغیرهای عملکردی مانند موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، رضایت والدین، خودکارآمدی تدریس و اثربخشی معلمان و غیره را بررسی نمایند.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه دارای اعتبار کافی بود. در نتیجه، برنامه‌ریزی جهت بهبود و ارتقای صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع مدیران مدارس متوسطه از طریق ابعاد و مولفه‌های شناسایی‌شده در این مطالعه لازم و ضروری است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های حرفه‌ای با تمرکز بر توانمندسازی کارکنان، مدیریت منابع، بهبود فرآیند یادگیری، رضایت ذینفعان، نوآوری در مدیریت، ارزیابی عملکرد و چالش‌های مدیریت کیفیت جامع برای مدیران مدارس استان ذی‌قار کشور عراق طراحی و اجرا شود.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از همه کسانی که سهمی در انجام این پژوهش داشتند، تشکر می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

References

- Akbari, M., Farhadi Varmazabadi, Sh., Meidani, M., Barzgaran, A., & Abdulmaleki, Sh. (2023). Studying the educational needs of Alborz elementary school principals based on the professional competencies. *Sociology of Education*, 9(1), 277-286. <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>
- Almutairi, H., & Bahari, Gh. (2022). A multisite survey of managerial competence and organizational commitment among nurses working at public hospitals in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 179-186. <https://doi.org/10.1111/jonm.13453>
- Amani, F., Zamanomoghadam, A., Nasiri Gharghano, B., Sourani Yancheshmeh, R., & Mosleh, M. (2020). Providing a model to enhance the professional competence of educational managers in all universities. *Medicine and Spiritual Cultivation*, 28(4), 52-68. https://www.tebvatazkiye.ir/article_106670.html

- Bobe, B. J., & Teklay, B. (2025). Integrating total quality management and management control systems: a systematic literature review and proposed integrative framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21(7), 56-89. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2024-0337>
- Brown, J., Keesler, J., Karikari, I., Ashrifi, G., & Kausch, M. (2022). School principals putting bullying policy to practice. *Journal of Interpersonal Violence*, 37(1-2), 281-305. <https://doi.org/10.1177/0886260520914553>
- Canbay, K., & Akman, G. (2023). Investigating changes of total quality management principles in the context of Industry 4.0: Viewpoint from an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122358. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122358>
- Chenevert, M., Vignoli, M., Conway, P. M., & Balducci, C. (2022). Workplace bullying and post-traumatic stress disorder symptomology: The influence of role conflict and the moderating effects of neuroticism and managerial competencies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10646. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710646>
- De Oliveira, I. B., Peres, A. M., Bastos, R. A., Casey, M., & Timmins, F. (2023). Managerial competencies engaged in innovative actions in primary health care: A qualitative study of Brazilian nurses. *Journal of Nursing Management*, 13(2023), 8746398. <https://doi.org/10.1155/2023/8746398>
- Feli, M., Mousavy, S. K., Shafiee, N., & Dehnavi, Z. (2025). Fitting a structural model of the impact of social media in combating the phenomenon of parental domestic violence against children. *Sociology of Education*, 11(3), 1-14. <https://doi.org/10.22034/ijes.2025.133389.0>
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., Fisher, M. L., McDaniel, A. M., & Marzilli, C. (2020). Managerial competence of first-line nurse managers in public hospitals in Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 13, 1017-1025. <https://doi.org/10.2147/jmdh.s269150>
- Hongsakul, B., Sirisombat, D., & Subongkod, M. (2025). Optimizing human resource performance through total quality management (TQM): The intermediate role of innovation performance. *Procedia Computer Science*, 263, 839-845. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.07.101>
- Jbeily, A. H. (2022). Impact of total quality management (TQM) on the competitive priorities of Lebanese industries. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 313-320. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1592>
- Keivan Bonehkohal, M. M., Khanzadi, Kh., & Rezghi Shirsva, H. (2024). Designing a mentoring pattern for school principals in Tehran province. *Sociology of Education*, 10(2), 176-187. <https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2020119.1526>
- Mohammadian, M., Koshki Jahromi, A., Faghihi, A., & Bamani Moghaddam, M. (2024). Designing a professional competence pattern of key managers engineering and construction companies. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 7(23), 81-108. <https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.406087.1605>
- Mohammadi, M., Rezaein, A., & Nematzade, S. (2023). Investigating factors affecting the professional competence of managers in Islamic Azad Universities of Tehran province. *Iranian Pattern of Progress*, 11(3), 353-365. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23295599.1402.11.3.17.2>
- Momeni Mahmoei, H., & Shesh Pari, L. (2022). Analyzing the competences of managers of organizations according to the Islamic approach by synthesis research method. *Quarterly of Supervision and Inspection*, 16(61), 47-88. <https://doi.org/10.22034/SI.2022.99508>
- Moosazadeh, Z., & Adli, M. (2014). Competence based management from Nahjulbalagha point of view. *Quarterly Journal of Islamic Perspective on Educational Science*, 2(2), 83-103. <https://doi.org/10.30497/edus.2014.57501>
- Moradi, R., Benisi, P., & Khorshidi, A. (2025). Presenting a communication skills model of elementary first period schools principals in Tehran city based on a mixed approach. *Sociology of Education*, 11(3), 1-14. <https://doi.org/10.61838/kman.soe.11.3.8>
- Ning, B., Li, J., Vandecandelaere, M., & Liu, H. (2023). The way to spend a workday matters in school principals' somatic and psychological discomfort. *The Journal of School Health*, 93(7), 573-581. <https://doi.org/10.1111/josh.13305>

- Okonkwo, U., Ekpeyoung, B., Ndep, A., & Nja, G. (2020). Managerial competencies-A survey of healthcare managers in a tertiary hospital in Calabar, South-South Nigeria. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 23(7), 988-994. https://doi.org/10.4103/njcp.njcp_667_19
- Poorkarimi, J., Keramati, M. R., & Mohammadi, A. R. (2018). Identifying and determining professional competencies of human resources experts. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 26(86), 61-96. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.8443>
- Saleh, Y., Adnan Zaid, A., & Omar, R. (2023). The impact of total quality management practices on innovation in food SMEs: the mediating role of organizational culture. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(4), 846-863. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2023-0113>
- Susanti, H., Hamid, A. Y. S., Putri, A. F., Setiawan, A., Frida, A., & Fadilah, R. (2023). Disaster training for nurses in Indonesia: Balancing physical, psychological, and managerial competencies. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 54(8), 378-384. <https://doi.org/10.3928/00220124-20230711-08>
- Tajouri, O., Manzani, Y. E., & Lakhali, L. (2024). The interplay between total quality management (TQM) and organizational learning: similarities or complementarities? *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 39(1), 39-42. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2024-0006>
- Tener, D., Lusky-Weisrose, E., Roe, D., Mor, R., Sigad, L. I., Shaharabani, M., & et al. (2022). School principals coping with child sexual abuse in their schools. *Child Abuse & Neglect*, 29, 105656. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2022.105656>