

## بررسی امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در اداره‌های تربیت‌بدنی

سجاد یگانه<sup>۱</sup>، محمدباقر فرقانی اوزرودی<sup>۲</sup>، سیدجعفر موسوی<sup>۳</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز\*

۲- کارشناس ارشد تربیت‌بدنی، آموزگار آموزش و پرورش بابل

۳- استادیار، عضو هیأت علمی گروه تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم‌شهر

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۷/۰۳

### چکیده

این پژوهش به بررسی امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در ادارات تربیت‌بدنی استان مازندران پرداخته است. روش پژوهش از نوع توصیفی و پیمایشی بود و تعداد ۱۲۵ نفر از بین کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان مازندران انتخاب شدند. یافته‌ها با بکارگیری نرم‌افزار آماری اس پی اس و آزمون تی تک متغیره و آزمون فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد که در هر شش متغیر تعهد مدیریت ارشد سازمان، مسئولیت‌پذیری و خدمت‌رسانی، آموزش کارکنان، مشارکت کارکنان، آمار و اطلاعات و عوامل فیزیکی و محسوس سازمان، تفاوت معناداری بین میانگین نمرات وجود دارد. همچنین مسئولیت‌پذیری، بالاترین و آموزش کارکنان، پایین‌ترین رتبه را در استقرار مدیریت کیفیت دارا بودند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سیستم مدیریت کیفیت جامع در همه متغیرهای شش‌گانه در اداره‌های تربیت‌بدنی استان مازندران قابل‌اجرا و استقرار است.

**واژگان کلیدی:** امکان‌سنجی، مدیریت کیفیت جامع، تربیت‌بدنی

Email: Sajjad.yeganeh@yahoo.com

\*نویسنده مسئول :

### مقدمه

در دنیای کنونی سازمان‌ها جایگاه والا و برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی پیدا کرده‌اند (فردوسی، مرعشیان و طالب‌پور، ۱۳۹۱). نظام اداری بخش دولتی هر کشور به مثابه سازمان تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف تعیین‌شده می‌باشد که ضمن ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف، بستر مناسب را برای حل مسائل و مشکلات مردم و حسن جریان امور عمومی فراهم می‌نماید. اندیشه اصلاح نظام اداری و تحول در ساختار زیربنایی ارائه خدمات عمومی، کم و بیش در اندیشه همه دولت‌ها است. دولت‌مردان تمایل دارند که سطح رضایت-مندی مشتریان را افزایش داده و به حفظ و پایداری ارزش‌های جامعه کمک نمایند. تغییرات شگرف سالیان اخیر، ضرورت بازنگری در شیوه خدمت‌رسانی بخش عمومی را بیش از گذشته نمایان ساخته است. مدیریت کیفیت جامع، دست‌آورد مطلوبی را تاکنون برای بخش خصوصی به ارمغان آورده است و بخش دولتی نیز این امر مهم را به خوبی دریافته است که ارائه خدمت با کیفیت به مردم و شهروندان، موجبات رضایت عمومی و مشارکت هرچه بیشتر آنان را در صحنه‌های اجتماعی فراهم می‌آورد (ریاحی، ۱۳۷۳، ۷۶).

یک برنامه موفق مدیریت کیفیت جامع معمولاً دربرگیرنده تغییر اساسی در فرهنگ سازمانی، اعمال رهبری قدرتمند از سوی مدیران ارشد، آموزش کارکنان، تفویض اختیار به سطوح پایین و انجام کار گروهی است. در مدیریت کیفیت جامع تأکید بر پیشگیری می‌باشد نه تصحیح و درمان. در این روش از طریق اقدامات منظم و برنامه‌ریزی‌شده نظیر ثبت فرایندهای کاری یا حساب‌رسی هزینه‌های کیفیت، همچنین اطمینان از وجود و تأمین کیفیت، از بروز مشکلات و مسایل کیفیت جلوگیری می‌گردد. در واقع مدیریت کیفیت جامع، اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری نیروزا در تأمین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالابردن توانایی رقابت در بازار ختم می‌شود. فلسفه و هدف سیستم مدیریت کیفیت جامع، رسیدن به انسان ایده‌آل است. در چنین سازمانی، احترام و اعتماد متقابل، عادی و فراگیر است و انسان‌های خودرهبور و پرورش‌یافته مجریان سازمان می‌باشند. مدیریت کیفیت جامع را می‌توان مشارکت تمامی افراد و اجزای سازمان (از طریق کار گروهی) در پیشرفت و اصلاح مستمر دانست (شریف‌زاده، ۱۳۷۹، ۵۳).

از سوی دیگر هر سازمانی برای ادامه حیات به مشتریانی نیاز دارد. تغییرات شگرف چند دهه اخیر موجب شده است که دیدگاه مشتری نیز راجع به نوع محصول و یا خدمات مورد نیاز دچار تغییرات اساسی گردد؛ بنابراین سازمان‌ها ناچار هستند این تغییر نگرش را مطالعه و محصولات و یا خدمات خود را متناسب با آن‌ها عرضه نمایند. یکی از موضوعاتی که در چند دهه اخیر

توجه‌دهنده زیادی را به خود جلب نموده است، موضوع مدیریت کیفیت خدمات است. در این راستا نگرش‌های جدید، کیفیت را همان خواسته‌ها و نیازهای مشتری تعریف می‌کنند. موضوع جالب توجه در این میان، بحث کیفیت خدمات است. طبیعی است اولین سؤالی که به ذهن می‌رسد این باشد که آیا کیفیت خدمات به دلیل خصیصه ناملموس بودن، قابل اندازه‌گیری است؟ در پاسخ باید گفت هرچند تعریف کیفیت خدمات و اندازه‌گیری آن بسیار مشکل‌تر از تعریف و اندازه‌گیری محصول است؛ اما امری محال و نشدنی نیست؛ بنابراین جا دارد نظر به اهمیت موضوع و با توجه به نقش روزافزون خدمات، مخصوصاً خدمات اداره تربیت‌بدنی (به‌عنوان یکی از بخش‌های دولتی جامعه) و واحدهای تابعه آن در زندگی کنونی، مطالعاتی در این زمینه صورت گیرد. در واقع هدف مدیریت کیفیت جامع، ایجاد یک نظام یا سیستم مدیریتی است که از بروز نارسایی‌ها و مشکلات در چرخه عملکرد سازمان جلوگیری می‌کند. برای تحقق این امر باید در مورد وضعیت‌هایی که در فعالیت سازمان ایجاد مشکل می‌کنند بررسی و اقدام نمود (جعفری، اصولی، شهریاری، شیرازی منش و فهیمی، ۱۳۹۲).

امروزه فشارهای رقابتی برای کیفیت کالا و خدمات و توجه روزافزون مصرف‌کنندگان به کیفیت بدین معنا است که سازمان‌ها قادر به رقابت موفقیت‌آمیز نخواهند بود مگر این‌که توجه خاصی را به کیفیت کالا و خدمات‌شان داشته باشند. مدیریت کیفیت جامع بر نقش دو گروه از ذی‌نفعان (مشتریان و کارکنان) در فرایندهای بهبود مستمر که به‌عنوان یک اصل مطرح است متمرکز بوده و همچنین بر درک و ارضای انتظارات مشتری تأکید دارد. یکی از بزرگ‌ترین منافع رویکرد مدیریت کیفیت جامع این است که انتظار کمال‌گرایی آرمانی را ندارد؛ اما در عوض بر بهبود دائمی توجه می‌کند. آن هم نه فقط برای محصولات و خدمات و نتایج، بلکه بر مطابقت فرایندها، بهبود و توسعه آن‌ها نیز تمرکز دارد (وادوک و بودول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

همچنین از نظر مسائل درون‌سازمانی، سازمان‌های کیفیت جامع بر اساس تأکیدشان بر کار گروهی و شیوه مدیریتی که اختیاراتی را فراتر از کنترل فراهم می‌کند توصیف شده و توسعه کیفیت در این سازمان‌ها به‌عنوان بخشی از فرایند اداره امور در نظر گرفته می‌شود. همچنین تصمیمات اتخاذ شده بر اساس این نگرش است که آیا این مورد سبب بهبود کیفیت شده است؟ نه بر پایه این نگرش که کدام هزینه کمتری دارد؟

میلسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) طی پژوهشی که روی مفاهیم مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه ترانسیلوانیای براسو کشور رومانی انجام داده است، عامل موفقیت مدیریت کیفیت جامع را شش

---

1. Waddock & Bodwel  
2. Milsan

عنصر اعتماد به نفس، آموزش، کار تیمی، رهبری، شناسایی و ارتباط می‌داند. در مطالعه صورت گرفته شده مشخص گردید که مدیریت کیفیت جامع، تمرکز اصلی را روی همه سطوح سازمان و همه وظایف از حوزه کیفیت و بهبود مستمر و استوار گذاشته و همواره نقش بسیار مهمی در بهبود فرایند کارها و ارتقای کیفی و کمی ایفا می‌کند و همچنین مزیت رقابتی ایده‌آل را به همه سازمان‌ها می‌رساند. البته در نهایت این مسئله را یادآور می‌شود که مدیریت کیفیت جامع نمی‌تواند تنها راه حل مسائل مدیریتی باشد؛ اما می‌تواند در بهبود مستمر پروسه مفید باشد.

ارزشمند و مهدی‌پور (۲۰۱۲) به بررسی دلایل پذیرش مدیریت کیفیت جامع (TQM)<sup>۱</sup> توسط مدیران سازمان تربیت بدنی استان فارس پرداختند. نتایج نشان داد که مدیران تربیت بدنی، بسیار آماده پذیرش مدیریت کیفیت جامع بوده و ارتباط معنادار بین پذیرش مدیریت کیفیت جامع مردان و زنان نیز وجود دارد. همچنین اجرای مدیریت کیفیت جامع، شرایط مطلوب و متناسب با عملکرد و توسعه سازمانی را می‌طلبد؛ بنابراین سازمان تربیت بدنی کشور به پیاده‌سازی پروژه مدیریت کیفیت جامع به منظور بهبود قابلیت‌های مدیران و کارکنان با هدف توسعه فرهنگ ورزش پرداخته است.

حجازی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی به شناخت موانع استفاده از مفهوم مدیریت کیفیت جامع در باشگاه‌های ورزشی پرداخت و دریافت که موانعی همچون فقدان چشم‌انداز، مأموریت و اهداف برای باشگاه‌های ورزشی و فقدان یک برنامه آموزشی برای تمام کارکنان در باشگاه، مانع استفاده از مدیریت کیفیت در باشگاه‌های ورزشی می‌باشد.

در این راستا پرداختن به مسأله مدیریت کیفیت در ادارات تربیت بدنی استان مازندران از آن جهت اهمیت دارد که این سازمان دارای مشتریان و دامنه فعالیت وسیع و بسیار زیادی می‌باشد؛ بنابراین امید است تا راه کارهای لازم برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در این سازمان‌ها در جهت اجرای اثربخش سیستم مدیریت کیفیت جامع بیان شود؛ بنابراین با توجه به اهمیت موضوع که در بالا بدان اشاره شد، پژوهش حاضر کوشش می‌کند تا به این سؤال مهم پاسخ دهد که آیا سیستم مدیریت کیفیت جامع در ادارات تربیت بدنی استان مازندران قابل اجرا و استقرار است یا خیر؟

---

1. Total Quality Management

2. Hegazy

## روش‌شناسی

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان رسمی، قراردادی و پیمانی اداره کل و ادارات تربیت‌بدنی استان مازندران بودند (N=۲۵۶). با توجه به جدول مورگان، ۱۵۲ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شد. روایی محتوایی این پرسش‌نامه مورد تأیید چند متخصص قرار گرفت و پس از جمع‌آوری اطلاعات و محاسبات انجام‌شده به وسیله آزمون آلفای کرونباخ، اعتبار (پایایی) این پرسش‌نامه ۰/۸۸ برآورد شد. پرسش‌نامه با ۵ سؤال عمومی و ۳۳ سؤال مربوط به پژوهش طراحی گردید که عواملی همچون مدیریت ارشد، مسئولیت‌پذیری و خدمت‌رسانی، آموزش، مشارکت، به‌کارگیری آمار و اطلاعات و عوامل فیزیکی با مقیاس لیکرت از نوع ۵ گزینه‌ای با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس<sup>۱</sup> نسخه ۱۹ تجزیه و تحلیل شد.

## نتایج

نتایج پژوهش نشان داد که بیشترین پاسخ‌دهندگان (۳۵/۲٪) در گروه سنی زیر ۳۰ سال بودند و افراد دارای مدرک کارشناسی بیشترین درصد (۵۲٪) را در میان پاسخ‌دهندگان به خود اختصاص داده بودند.

جدول ۱- آماره‌های توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها

ویژگی	گروه	شاخص‌های آماری	
		درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	مرد	۸۳	۶۶/۴٪
	زن	۴۲	۳۳/۴٪
نوع تحصیلات	تربیت‌بدنی	۵۷	۴۵/۶٪
	سایر رشته‌ها	۶۸	۵۴/۴٪
وضعیت اشتغال	رسمی	۱۵۴	۷۲/۶۵٪
	پیمانی	۲۷۴	۲۷/۳۵٪

جدول ۲- آماره‌های توصیفی مربوط به سیستم مدیریت کیفیت جامع

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
مدیریت ارشد سازمان	۱۲۵	۳/۵۰	۰/۷۴۱
مسئولیت پذیری	۱۲۵	۳/۷۸	۱/۱۸۶
آموزش دائمی	۱۲۵	۳/۴۶	۰/۶۸۰
مشارکت کارکنان	۱۲۵	۳/۵۳	۰/۶۶۹
آمار و اطلاعات	۱۲۵	۳/۵۶	۰/۷۰۲
عوامل فیزیکی	۱۲۵	۳/۵۵	۰/۶۷۷
نمره کل	۱۲۵	۳/۵۶	۰/۵۸۷

جدول ۳- نتایج آزمون تی در خصوص قابلیت اجرا و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع

متغیر	میانگین	انحراف معیار	تی محاسباتی	تی بحرانی	درجه آزادی	سطح معناداری
مدیریت ارشد سازمان	۳/۵۰	۰/۷۴	۷/۶۵۶	۱/۶۵	۱۲۴	۰/۰۰۱*
مسئولیت پذیری	۳/۶۵	۰/۶۱	۱۱/۸۴۸	۱/۶۵	۱۲۴	۰/۰۰۱*
آموزش دائمی	۳/۴۶	۰/۶۸	۷/۶۰۶	۱/۶۵	۱۲۴	۰/۰۰۱*
مشارکت کارکنان	۳/۵۳	۰/۶۶	۸/۸۶۷	۱/۶۵	۱۲۴	۰/۰۰۱*
آمار و اطلاعات	۳/۵۶	۰/۷۰	۸/۹۹۲	۱/۶۵	۱۲۴	۰/۰۰۱*
عوامل فیزیکی	۳/۵۵	۰/۶۷	۹/۱۸۸	۱/۶۵	۱۲۴	۰/۰۰۱*
سیستم مدیریت کیفیت جامع	۳/۵۴	۰/۵۶	۱۰/۷۶۹	۱/۶۵	۱۲۴	۰/۰۰۱*

\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

با توجه به نتایج به دست آمده، سیستم مدیریت کیفیت جامع در ادارات تربیت بدنی استان مازندران قابل اجرا و استقرار می باشد ( $P \leq 0/05$ )؛ اما این که آیا اجرای این سیستم در سازمان با موفقیت همراه خواهد بود یا خیر، جای تأمل و بحث و بررسی بیشتری دارد. همچنین قابل اشاره است که در بحث عملیاتی سازی این سیستم در سازمان به نظر می آید با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل انجام شده، سازمان با برطرف نمودن نقاط ضعف و آماده سازی بسترهای لازم به اجرای این سیستم اقدام نماید. نکته قابل ذکر دیگر این است که در اجرای یک سیستم، باید دیدگاهی نظام مند داشت و همه عوامل و عناصر اثرگذار بر سیستم را در ارتباط با یکدیگر در نظر گرفت. در این پژوهش به بررسی شش متغیر مربوط به سیستم مدیریت کیفیت جامع پرداخته شد که با توجه به نتایج به دست آمده، به هر کدام از این متغیرها به اختصار پرداخته می شود. همچنین تمامی متغیرهای مورد بررسی، رابطه معناداری دارند ( $P \leq 0/05$ ). این بدان معنا است که تمامی عوامل در سطح قابل قبولی قرار دارند.

جدول ۴- رتبه‌های شاخص‌های شش‌گانه

متغیر	تعداد	کی‌دو محاسباتی	درجه آزادی	کی‌دو بحرانی	سطح معناداری
شاخص‌های شش‌گانه	۱۲۵	۸/۸۲۹	۵	۱۱/۰۷۰	۰/۱۱۶

با استفاده از آزمون فریدمن و توجه به اطلاعات جدول ۴، مقادیر آماره کی‌دو محاسباتی کوچک‌تر از مقدار کی‌دو بحرانی جدول (۱۱/۰۷) در سطح ۰/۰۵ با درجه آزادی ۵ می‌باشد و سطح معناداری آزمون نیز بیشتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین نتیجه می‌شود که آزمون معنادار نیست و فرضیه پژوهش رد می‌شود. این بدان معنا است که بین میانگین رتبه‌های شاخص‌های شش‌گانه تفاوت وجود ندارد. به عبارت دیگر، اولویت‌بندی در شاخص‌ها وجود ندارد.

جدول ۵- میانگین رتبه‌های شاخص‌های سیستم مدیریت کیفیت جامع

میانگین رتبه‌ها ( $R_i$ )	شاخص‌های سیستم مدیریت کیفیت جامع
۳/۳۹	مدیریت ارشد سازمان
۳/۸۵	مسئولیت‌پذیری
۳/۲۹	آموزش دائمی
۳/۳۰	مشارکت کارکنان
۳/۵۷	آمار و اطلاعات
۳/۶۰	عوامل فیزیکی

### بحث و نتیجه‌گیری

در خصوص بررسی تفاوت میان میانگین شاخص‌های شش‌گانه، نتایج پژوهش بیانگر این موضوع بود که بین میانگین رتبه‌های شاخص‌های شش‌گانه تفاوت وجود ندارد. به عبارت دیگر، اولویت‌بندی در شاخص‌ها وجود ندارد.

در خصوص ارتباط بین تعهد مدیریت ارشد و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در ادارات تربیت‌بدنی استان مازندران نتایج نشان داد که بدون تعهد مدیران ارشد و همه مدیران اجرایی اتفاقی نخواهد افتاد یا اگر اتفاق افتاد دوام پیدا نخواهد کرد. باید مدیران شخصاً مسئولیت مدیریت جامع کیفیت را به عهده بگیرند. اولین چیزی که باید اتفاق افتد این است که رهبران فکری سازمان از مدیریت جامع کیفیت درک درست و یکسانی پیدا کنند. سپس باید محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقا در آن ممکن باشد؛ بدین معنی که هرکس هر روز در اندیشه ارتقا باشد. ارتقای فرایندها و سیستم‌ها با کار روزانه کارکنان ادغام شود؛ یعنی ارتقا تبدیل به یک ارزش شود و در میان عادت‌ها قرار گیرد. فقط در چنین شرایطی است که کارکنان به کمال

توانایی خود دست می‌یابند و سازمان چنان توانایی و ظرفیتی پیدا می‌کند که جلوتر از نیازها و انتظارات مشتریان خود حرکت می‌کند.

نتیجه به دست آمده در مقایسه با پژوهش ذبیحی (۱۳۸۶) نیز مؤید این مطلب است که این متغیر مورد توجه اکثر سازمان‌ها بوده است. در پژوهش بورتون و سامز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نیز تعهد مدیریت یکی از عوامل مهم اجرای مدیریت کیفیت جامع آورده شده است؛ یعنی این که اکثر مدیران سطوح بالا از فاکتورهای مربوط به بهبود کیفیت حمایت می‌کنند. تعهد مدیریت ارشد یکی از عاملین پیاده‌سازی موفق مدیریت کیفیت جامع است. همچنین مدیریت ارشد باید در به‌کارگیری رویکرد مدیریت کیفیت جامع اول باشد و بیشترین مسئولیت را برای محصولات و خدمات خود بپذیرد. در نتیجه مدیریت سازمان با منش رهبری باعث می‌گردد که کارکنان، مقاصد و اهداف سازمانی را درک نموده و برای دستیابی به آن‌ها از انگیزه کافی برخوردار شوند. علاوه بر این با به‌کار بستن منش رهبری، فعالیت‌های سازمان ارزیابی شده و در مسیری یکسان، منظم گردیده و استقرار می‌یابد. در پژوهش میلسون (۲۰۱۱) به بحث رهبری و در پژوهش شب‌گو و همکاران (۲۰۰۷) به سیاست‌های رهبری به‌عنوان یکی از ابزار اجرای مدیریت کیفیت جامع اشاره شده است.

در خصوص بررسی بین مسئولیت‌پذیری و خدمت‌رسانی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در ادارات تربیت‌بدنی استان مازندران، مراد از پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و گزارش‌دهی دستگاه‌ها پیرامون عملکردشان است. مسئولان باید در رابطه با ارائه خدمات به آحاد مردم یا نمایندگان آن‌ها و یا مشتریان خود متعهد باشند. پاسخگویی، دربرگیرنده گزارش‌دهی عملکرد است. پاسخگویی سازمان‌ها را برای موفقیت بیشتر در آینده وادار به هدف‌گذاری می‌کند. این اهداف، تعهدات اعلام‌شده و استانداردهای ارائه خدمات را نشان می‌دهند. به‌طور خلاصه، پاسخگویی گزارش عملکرد در فاصله‌های منظم در مقابل اهداف وضع شده است. نظام پیشنهادات با به‌وجود آوردن فرصت رفع نیاز کارکنان به احترام، خودیابی، آزادی بیان و برابری، توجه بیشتر به مشکلات کارکنان و کاهش مشکلات کاری ایشان با اجرای پیشنهادات و نیز با اعطای پاداش‌های مادی و احترامات عالی، باعث افزایش رضایت شغلی و احساس تعلق و نزدیکی بین کارکنان و سازمان می‌شود. نتیجه این حس نزدیکی، تلاش متقابل کارکنان برای رفع مسائل سازمان‌شان خواهد بود.

شاهد این گفته پژوهش‌های دانشگاهی متعددی است که تأثیر مثبت نظام پیشنهادات بر رضایت شغلی کارکنان را تأیید می‌کنند؛ برای مثال پژوهش حبیبی (۱۳۸۳) نشان می‌دهد که

1. Burton, Sams



بین نظام پیشنهادها و رضایت شغلی کارکنان و نیز انگیزش کارکنان در حوزه ستادی سازمان بازرسی و نظارت بر قیمت و توزیع کالا و خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین در مطالعات کریمی (۱۳۷۸) در شرکت برق منطقه‌ای فارس، وجود رابطه معنادار و مثبت بین اجرای پیشنهادها و رضایت شغلی کارکنان به اثبات می‌رسد. در پژوهش اسد و همکاران (۱۳۸۱) نتایج نشان داد که ۴۵٪ از کارشناسان سازمان معتقد هستند که نیازهای مشتریان از طریق فرایندهای احتمالی و نه با استفاده از یک روش منظم و سیستماتیک معین می‌شود. در حالی که در پژوهش حاضر، مطالعه ارزیابی رضایت کارکنان و خدمت‌رسانی صحیح و سریع به مراجعان، یکی از برنامه‌های اصولی و نظام‌مند در سازمان می‌باشد. سازمان‌ها باید به دنبال ایجاد نگرش مثبت در کارکنان نسبت به کارشان باشند.

در خصوص ارتباط آموزش و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع نتایج نشان داد که امروزه آموزش به‌عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی توسعه منابع انسانی در حوزه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران و مسئولین و مدیران آموزش قرار گرفته است. آنچه به‌ویژه در سازمان‌ها و بنگاه‌های بزرگ از اهمیت فراوانی برخوردار است، جهت‌گیری فعالیت‌های آموزشی به سمت دیدگاه‌های سیستمی و نگرش‌های استراتژیک می‌باشد که ضرورت آن با توجه به شرایط نوین جهانی، فناوری‌های پیچیده، سرمایه دانش و تغییر در مشاغل دو چندان می‌نماید. تلفیق و تمرکز نگرش سیستمی و جهت‌گیری استراتژیک با کارکردهای اصلی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی آموزشی، چرخه آموزش در سازمان‌ها را هدف‌مند، عقلایی، پویا و انعطاف‌پذیر می‌نماید. آموزش و یادگیری یکی از اصول مهم استقرار مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. به‌همین دلیل مدیران عالی سازمان لازم است که به این مقوله توجه جدی داشته باشند. یکی از شاخصه‌های مهم ساختار پیشنهادی امیران (۱۳۸۰) بحث هزینه‌های آموزشی مدیران برای سایر کارکنان می‌باشد. به‌منظور آموزش کارکنان در جهت برتری عملکرد سازمان باید ضمن تغییر در نظام آموزش، روش‌های جدید کار را نیز اعمال کرد. لازمه این امر، کاهش مقاومت درمقابل تغییر و مسئولیت‌پذیری بیشتر مسئولان آموزش در قبال سازمان است. نظام ارزشیابی آموزش باید چنان متحول شود که آموزش و یادگیری بیشتری را ترغیب کند. در آموزش کارکنان باید تفاوت‌های فردی مورد توجه قرار گیرد. واسوز و سایچوجیوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) مقوله آموزش را یکی از عوامل پیش‌برنده کیفیت در ارائه مفهوم مدیریت کیفیت جامع می‌دانند. همچنین با نتایج حجاری (۲۰۱۲) مبنی بر این‌که عدم آموزش موجب فقدان دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف در تربیت‌بدنی

می‌گردد هم‌جهت است. ارزشمند و مهدی‌پور (۲۰۱۲) پیشنهاد می‌کنند که سازمان تربیت‌بدنی کشور برای پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت جامع و بهبود قابلیت‌های مدیران و کارکنان با هدف فرهنگ ورزش لازم است کارکنان را به شرکت در کارگاه‌های مرتبط با مدیریت کیفیت جامع که در حال توسعه است هدایت کند.

در خصوص رابطه میان مشارکت و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع، پلزدن بر شکاف بین اهداف و اعمال، درگیری فرایند مشارکت است. این درگیری نه فقط تنگنایی مدیریتی است، بلکه تنگنایی انسانی است و مشارکت، پاسخی منطقی به شرایط و درگیری‌های امروزی است. در تعریفی دیگر مشارکت به معنی فراهم‌آوردن و گسترش بستر نقد مشترک برای هدف‌های مشترک است. بر پایه این تعریف، هنگامی که میان گروهی از مردم فرصت بررسی و نقد هدف‌ها و مقاصد مشترک فراهم آید و اطلاعات و دانش میان آنان به آسانی مبادله گردد، امکان دستیابی به شناخت و آگاهی همگانی فراهم می‌آید و بر اثر آن، حاصل کار و تلاش گروه فزونی می‌پذیرد. در پی داد و ستد آزاد و آسان اطلاعات، امکان تبدیل اطلاعات به شناخت و معرفت افزایش می‌یابد و به دنبال آن، تراز تولید و پدیدآوردن، ابداع و ابتکار در میان افراد گروه فزونی پیدا می‌کند. کارکنان جوهره سازمان بوده و مشارکت آن‌ها باعث خواهد شد تا توانایی‌هایشان مزیت سازمان محسوب گردد. ایجاد انگیزه، تعهد و مشارکت کارکنان نسبت به سازمان، نوآوری و خلاقیت در پیشبرد اهداف سازمان را به ارمغان خواهد آورد. ایجاد مسئولیت پاسخگویی کارکنان در رابطه با عملکردشان و همچنین ایجاد اشتیاق در مشارکت و همکاری ایشان، زمینه‌ساز بهبود مستمر در سازمان خواهد بود. سوبه‌اش و نارگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) با شناسایی چهار بعد در استقرار مدیریت کیفیت جامع، تیم‌سازی و کار گروهی را یکی از مهم‌ترین ابعاد پژوهش خود برشمرده‌اند. بون اوی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) نیز در مطالب خود اشاراتی به بحث کار تیمی داشته‌اند؛ بنابراین لازم است که مدیران عالی فاصله بین بخش‌ها را از میان بردارند و کار گروهی را با استفاده از فاکتور استقبال از ارائه پیشنهادات و انتقادات کارکنان و حمایت از سیستم مشارکتی در بین پرسنل سازمان‌دهی نمایند.

در خصوص رابطه بین به‌کارگیری آمار و اطلاعات و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در ادارات تربیت‌بدنی استان مازندران نتایج نشان داد که اطلاعات، یکی از منابع اصلی و با ارزش مدیران یک سازمان می‌باشد. هرچه حجم و پیچیدگی عملیات سازمان وسیع‌تر می‌شود، اطلاعات اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در هر سازمان تصمیمات مؤثر بر مبنای تجزیه و تحلیل

1. Subhash, Narag

2. Boon Ooi

داده‌ها و تولید اطلاعات میسر است. تصمیمات آگاهانه، افزایش توانایی برای اثبات اثربخشی تصمیمات گذشته بر مبنای مراجع و سوابق واقعی و همچنین افزایش توانایی برای بازنگری، به‌چالش کشیدن و تغییر عقاید و تصمیمات از جمله مزایای به‌کارگیری اصل تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیت‌ها است. در پژوهش اولادی (۱۳۸۰) بحث سیستم ارتباطات صحیح با تأمین‌کنندگان و سیستم‌های داخلی سازمان، یکی از عوامل اصلی برای اجرا و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت جامع بیان شده است. همچنین طبق نظریهٔ پیرسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) و ماتا<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، پاسخ‌گویی به نیازهای مدیریت کیفیت جامع در موفقیت سیستم مدیریتی که اطلاعات نقش اساسی در آن دارد به‌شمار می‌رود.

در خصوص این‌که بین عوامل فیزیکی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در ادارات تربیت‌بدنی استان مازندران رابطهٔ معنادار وجود دارد، نتایج نشان داد که عوامل فیزیکی (متغیرهای سخت)، از عواملی هستند که بر رفتار کار اثر می‌گذارند. این عوامل بیش از عوامل دیگر ملموس و عینی هستند. در این زمینه دو فرضیه وجود دارد: نخست این‌که اگر فرد بتواند عوامل فیزیکی را در محیط کار خود تحت کنترل و مهار داشته باشد و آن‌ها را به‌دلخواه تغییر دهد، احساس ایمنی بیشتری می‌کند. منظور آن دسته از عواملی است که فرد به‌صورت ابزار و وسایل با آن‌ها درگیر است. دوم این‌که اگر محیط فیزیکی کار بر طبق سلیقه و رجحان‌های فرد سازمان و آرایش یافته باشد، در او احساس لذت و شادی ایجاد می‌کند و در نتیجه موجب سهولت کار و لذت‌بخش بودن آن می‌گردد. با وجود اهمیت زیاد عوامل فیزیکی در جلب‌نظر مراجعین، متأسفانه این مقوله کمتر در مطالعات و پژوهش‌ها مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. عوامل فیزیکی از آن جهت می‌توانند مورد اهمیت باشند که در وهلهٔ اول، شکل ظاهری هر مجموعه‌ای می‌تواند نمایانگر وضع داخلی آن باشد. همین امر می‌تواند در ذهن مشتریان و ارباب رجوع نگرش مثبت ایجاد نماید. در پژوهش ذبیحی (۱۳۸۶) رابطهٔ این متغیر با استقرار مدیریت کیفیت جامع معنادار بوده است.

به‌منظور اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در ابتدا باید مدیریت ارشد، میانی و سرپرستان در سازمان نسبت به آن‌چه که موجب بهبود کیفیت می‌گردد و اجرای دیدگاه مدیریت کیفیت جامع کاملاً متعهد بوده و بر آن اصرار داشته باشند. همچنین افرادی که برای پست‌های مدیریتی انتخاب می‌شوند افرادی متخصص، حرفه‌ای و باتجربه باشند. همچنین مدیریت ارشد در سازمان، اهداف بلندمدتی را در جهت رسیدن به برنامه‌های بهبود کیفی تدوین نمایند. در

---

1. Pierson

2. Mata

این جا به نظر می‌رسد ساماندهی و شکل‌گیری یک کمیته راهبردی کیفیت در سازمان با حضور مدیران ارشد، میانی، کارکنان باتجربه و اثر گذار بر نظرات کارکنان و همچنین مشاوران باتجربه مناسب باشد. آموزش یکی از محوری‌ترین راه‌کارها در اجرای نظام مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت ارشد باید توجه خاصی را نسبت به مسأله آموزش کارکنان داشته باشد. تدوین نظامی برای تعیین و ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان (نیازسنجی آموزشی)، برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف ارتقای سطح توانمندی و مهارت‌های کارکنان الزامی به نظر می‌رسد. یکی دیگر از الزامات اجرای نظام مدیریت کیفیت جامع در یک سازمان، بحث مشارکت کارکنان در اداره امور سازمانی است که این فرضیه نیز از نظر نمونه آماری در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. لازم است مدیران ارشد توجه لازم را نسبت به مشارکت کارکنان در سازمان داشته باشند که تدوین سیستم مدونی برای تعیین چگونگی نحوه مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان و بهبود فرایندهای کاری که مستقیماً از سوی مدیریت ارشد سازمان مورد حمایت آنها قرار گیرند. نهادینه کردن فرهنگ همکاری و مشارکت و انجام کارها به صورت گروهی و تیمی در سازمان و نهادینه کردن این نگرش که موجب بهبود و اصلاح امور می‌شود، فرایندی دائمی است. شکل‌گیری کمیته‌ها و دوایر کیفی در هر معاونت برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و اصلاح برنامه‌های اجرایی مدیریت کیفیت درون هر معاونت، همگام با اهداف بلندمدت تدوینی از سوی کمیته راهبردی کیفیت سازمان نیز در بخش مشارکت کارکنان مورد تأکید است.

سازمانهای بخش عمومی، دریافته‌اند که ارائه خدمات با کیفیت به ارباب رجوع، از مقوله‌های راهبردی و استراتژیک بقای هر سازمان در آینده است. سال‌های متممادی است که پایین بودن کارایی بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی و ضرورت ایجاد تحول در نظام اداری کشور مورد بحث است اما این اقدامات عملی در این راستا چندان موثر نبوده‌اند.

افراد جامعه برای برآورده ساختن بسیاری از نیازهای خود ناچار به مراجعه به بخش‌های دولتی هستند و اصلاح روند امور، تسریع در انجام کارها، برخورد مناسب کارمندان و افزایش کارایی و اثر بخشی در بخش دولتی را انتظار دارند که استقرار و اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای دولتی می‌تواند یکی از راهکارهای مناسب باشد.

## منابع

1. Amiran, H. (2004). Standard 2000 edition for all (4th Edition). Tehran: quality consultants of the company. (Persian)
2. Ang, C. L., Davies, M., & Finlay, P. (2001). An empirical study of the use of information technology to support total quality management. *Journal of Total Quality Management*, 12(2), 145-157.

3. Arzeshmand, M., Mahdipoor, A. (2012). Reasons for accepting total quality management (TQM) by the managers of physical education organization: A survey in Fars province of I.R.IRAN. *Journal of American Science*, 8(10), 612-616.
4. Asad, M. R., Hamidi, M., Assadi, H. (2003). The relationship of TQM and effectiveness of the Organization in the field of sport. *Publication of movement*, 4 (2), 151,166. (Persian)
5. Boon Ooi, K., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L., Kim, A., Loke, Y. (2007). Does TQM influence employees, job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.
6. Burton, T.T., Sams, J.L. (2005). *Six sigma for small and mid-sized organizations*. Florida: J. Ross Publishing.
7. El Fadel Hegazy, A.A. (2012). Obstacles to applying total quality management to sport clubs in Al-Jouf, Saudi Arabia. *World Journal of Sport Sciences*, 6(1), 1-5.
8. Ferdowsi, M.H., Marashian, F., Talebpour, M. (2012). The relationship between personality traits and organizational commitment of employees of the General Authority for Sports and Youth Mental Health in Khuzestan province. *Sport Management Studies Quarterly*, 4(3), 173-188. (Persian).
9. Habibi, L. (2005). Review and analyze the relationship between corporate management system (with emphasis on the proposed system) and the effectiveness of inspection and supervision of staff. Master thesis. Tehran University, School of Management. (Persian).
10. Jafari, S. M., Osoli, S.H., Sharyari, H., Shirazi Manesh, M., Fahimi, A. H. (2014). *Strategic and cultural tools of Total Quality Management (3th Edition)*. Tehran. Institute of expressive culture. (Persian)
11. Karimi, H. (2000). The effect of the implementation of participatory management through employee suggestions on increasing efficiency in electricity supply system. Master thesis. School of Management. Shiraz University. (Persian)
12. Imai, M. (2012). *Kaizen - the key to competitive success in Japan*, translated by Mohammad Salimi (1th Edition). Tehran. Amir Kabir University. (Persian)
13. Milsan, I. (2011). Studies about the total quality management concept. *Bulletin of Engineering*, 2(3), 43-45.
14. Oladi, A. (2002). The basic requirement to assess the implementation of total quality management in the petrochemical industry. Master thesis. Faculty of Humanities, Tarbiat Modarres University in Tehran. (Persian).
15. Riahi, B. (1995). *Total quality management in the public sector (1th Edition)*. Tehran. Institute of Development Studies and Educational Planning. (Persian).
16. Shabgoo, S. M., Amoopour, M., Azizi, A. (2012). Evaluation of readiness for implementation of total quality management (TQM) At Islamic Azad University Rasht. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(6), 5836-5842.
17. Sharifzadeh, F. (2001). *Quality management principles and concepts, perspectives and applications (1th Edition)*. Tehran. Cashmere publication.

(Persian).

18. Subhash, K., Narag, A. S. (2007). Recommending a TQM model for Indian organizations. The TQM Magazine, 19(4), 328-353.
19. Vouzas, F., Psychogios, A. G. (2007). Assessing managers, awareness of TQM. The TQM Magazine, 19(1), 62-75.
20. Waddock, S., Bodwel, C. (2002). From TQM to TRM: Total responsibility management approaches. Journal of Corporate Citizenship; 7:113-126.
21. Zabihi, A. (2014). Feasibility of implementing total quality management in the Public service organizations: the study of Mashhad Municipality. Management Studies Quarterly, 13 (4), 93-122. (Persian).



## **Feasibility of comprehensive Total Quality Management system in PE offices**

**Sajjad Yeganeh<sup>1</sup>, Mohammad Bagher Forghani Ozrudi<sup>2</sup>, Seyed Jafar Mosavi<sup>3</sup>**

1- MSc degree, Islamic Azad University, Central Tehran Branch

2- MSc degree of Physical Education, Teacher Babol Education office

3- Assistant Professor, Islamic Azad University, Qaemshahr Branch

**Received Date: 27/01/2013**

**Accepted Date: 25/09/2013**

### **Abstract**

The purpose of this study was to feasibility of implementing TQM in the physical education department has Mazandaran province. The research method was descriptive survey of 125 employees selected. Results were analyzed using SPSS statistical software, t-test and Friedman test univariate. The results showed that all six factors: senior management commitment, responsibility and service, employee training, employee participation, physical, tangible data significant is the average score. The highest responsibility and employee training in quality management had lower ranks. The findings suggest that a comprehensive quality management system in all six variables in the physical education department of the province and is enforceable.

**Keywords:** Feasibility, Total Quality Management, Physical Education

**\*(Corresponding Author)**

**Email:** Sajjad.yeganeh@yahoo.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی