

## بررسی میزان آمادگی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان لرستان در پذیرش مدیریت کیفیت جامع و ارتباط آن با تعهد سازمانی و اخلاقیات فراسازمانی

محسن طیبی<sup>۱\*</sup>، مجید کرامتی مقدم<sup>۲</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد واحد بروجرد، بروجرد، ایران

### چکیده:

هدف از انجام این تحقیق بررسی میزان آمادگی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان لرستان در پذیرش مدیریت کیفیت جامع و ارتباط آن با اخلاقیات فراسازمانی، تعهد سازمانی و ابعاد آن شامل تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بود. این تحقیق کمی و استراتژی آن توصیفی از نوع همبستگی، پیمایشی بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان اداره ورزش و جوانان استان لرستان بوده که با توجه به حجم ۱۲۳ نفری آن، با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۹۳ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب و برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد آلن و می‌یر (۱۹۹۱)، اسپینوال (۱۹۹۴) و پرسش‌نامه محقق‌ساخته رفیعی و همکاران (۱۳۸۸) استفاده شد. برای بررسی روایی صوری پرسش‌نامه‌ها از نظر چند تن از متخصصین رشته مدیریت ورزشی و همچنین برای بررسی پایایی آن‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن بالای ۰/۸ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل مشخصات جمعیت‌شناختی از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیات از آزمون همبستگی پیرسون، آزمون مقایسه میانگین دو جامعه و آزمون تحلیل واریانس استفاده شد. نتایج تحقیق حاکی از این بود که میزان آمادگی منابع انسانی اداره ورزش و جوانان استان لرستان در پذیرش TQM بالاتر از حد متوسط بوده (۳/۶۴) و از نظر جنسیت، سابقه کاری، سن، تحصیلات و وضعیت تاهل در پذیرش TQM تفاوتی وجود نداشت. همچنین بین TQM و تعهد سازمانی و دو بعد تعهد عاطفی و تعهد مستمر رابطه معناداری وجود نداشت. این در حالی بود که بین مدیریت کیفیت جامع و تعهد هنجاری و اخلاقیات فراسازمانی در سطح معناداری ( $P < 0.01$ ) وجود داشت.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری.

\* ایمیل نویسنده مسئول: [drtayebi2@gmail.com](mailto:drtayebi2@gmail.com)

#### مقدمه:

امروزه یکی از نظریات متحول کننده مدیریت که ضامن بهبود خدمات، افزایش رضایت مشتری و رشد و ارتقای برنامه‌هاست، رعایت محدوده مدیریت کیفیت جامع است، که بکارگیری آموزه‌های آن باعث تحول در سازمان‌های ملی و بین‌المللی گردیده است (اسد و همکاران، ۱۳۸۱). در واقع مدیریت کیفیت جامع یک استراتژی عملیاتی کلیدی برای حفظ برتری رقابتی و روشی برای مدیریت سازمان‌ها برای ایجاد بهبود در بهره‌وری و کارایی کلی سازمان در جهت رسیدن به بالاترین وضعیت کیفی موجود است (کنگ بون و همکاران، ۲۰۰۷). این شیوه ساختارها و روش‌های قدیمی مدیریت را مورد هدف قرار داده و به بازسازی آن‌ها می‌پردازد و از طریق تعهد دراز مدت، وحدت هدف و آموزش، می‌تواند به اهداف خود نایل گردد. اهدافی که رسیدن به برخی از آن‌ها به سال‌ها صبر و تلاش احتیاج دارد (اسد و همکاران، ۱۳۸۱). اجرای TQM همواره دارای ریسک‌های بزرگ و فاکتورهای مهم برای عملی شدن می‌باشد که باید توسط مدیران ارشد تجزیه و تحلیل و شناسایی گردد. برای اجرای آن باید فرهنگ سازمانی و میزان بلوغ منابع انسانی به خوبی شناسایی و علل مقاومت به درستی برطرف شود (ایونلا و همکاران، ۲۰۱۵). نتایج تحقیق تاسکو و میتروا (۲۰۱۴) حاکی از این بود که آن چه برای مدیران عالی برای پذیرش TQM لازم است ایجاد یک تیم مدیریتی برای استقبال از جریان تغییرات محیطی می‌باشد. هم‌چنین وجود قوانین کار گروهی شامل احترام به افراد، شخصیت، تجربه و دانش می‌باشد که منجر به ایجاد یک فضای آرام، تعارضات سازنده، تنش‌های خلاق و جدیت در کار خواهد شد. الرواشده (۲۰۱۴) در تحقیقی به بررسی نقش TQM و چگونگی کاربرد آن توسط مدیران میانی که در ارتباط با مدیران عالی و مشتریان هستند پرداخت. بطور کلی این تحقیق نشان داد که آگاهی بالا و درک درستی از TQM در مدیران میانی باید وجود داشته باشد و نقش آن‌ها در اجرای TQM بسیار حیاتی می‌باشد. هم‌چنین باید به مدیران میانی فرصت بکار بردن این امر داده شود چرا که نقش این مدیران اجرایی می‌باشد و نقش مهمی در این امر خواهند داشت. والمحمدی و روشن ضمیر (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ تاثیر مثبت بر میزان استقرار TQM دارد و در این میان بعد رهبری نسبت به سایر ابعاد توسعه بیشتری یافته است. پژوهش وینرت (۲۰۰۹) نیز حاکی از این است که ارزش‌های TQM کاملاً مقدمات ایجاد ارتباط بین فرهنگ ملی و راندمان یا عملکرد سازمانی را فراهم می‌سازند. هم‌چنین تاثیر فرهنگ ملی بر روی نحوه اجرای TQM و نیز تاثیر اجرای TQM بر روی راندمان و عملکرد سازمانی مورد تایید قرار گرفته است. اعمال TQM در همه سازمان‌ها نتایج یکسانی ندارد. حتی در یک سازمان در واحدهای مختلف نیز ممکن است به نتایج متفاوتی دست یافت. نتایج تحقیق ذاکریان و همکاران (۱۳۹۲) حاکی از این بود که بین اعمال TQM در فدراسیون‌های تکواندو، کاراته، کشتی، دو و میدانی و بدمینتون تفاوت معناداری وجود دارد. یافته‌های تحقیق باقری (۱۳۸۶) نیز نشان داد که بین فدراسیون‌های کشتی و وزنه‌برداری کشور در مورد پذیرش TQM تفاوت معناداری وجود دارد و فدراسیون کشتی وضعیت بهتری دارد. محققان دریافته‌اند که نیروی انسانی با کیفیت و با تعهد یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمان در کسب مزیت‌های رقابتی بشمار رفته و در کنار فناوری و منابع مالی، عنصری مهم و حیاتی در نیل به اهداف کمی و کیفی

در سازمان‌ها است. هم‌چنین دریافتند که مدیریت اثربخش منابع انسانی می‌تواند کیفیت را تضمین کند (رئیزی و حمیدی-زاده، ۱۳۸۵). اسکاف و ژاف (۱۹۹۹) مطرح کردند که منشاء اصلی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار است.

در واقع امروزه سازمان‌هایی موفق‌اند که دارای کارکنان توانمند و متعهدی باشد. کارکنانی که بر مشتری‌مداری و افزایش بهره‌وری تاکید داشته باشند و از این رو مرتباً سیستم‌ها و فرایندهای کاری را بهبود بخشند (به نقل از نظریان مادوانی و مختاری دینایی، ۱۳۹۲، ص ۴۴). مفهوم تعهد سازمانی در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چندبعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است (مایر و شورمن، ۲۰۰۰). آلن و مایر (۱۹۹۰) بر این باورند که تعهد سازمانی از سه بُعد مجزا تشکیل شده است که هر بعد ویژگی‌های متمایزی دارد، که رفتار و نگرش‌های فرد را به طرق مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهد (به نقل از کشاورز و سرخوش، ۱۳۹۲، ص ۱۲). در این تحقیق تعهد سازمانی بر اساس مدل آلن و مایر (۱۹۹۱) به سه بعد تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر تقسیم می‌شود. تعهد عاطفی در بردارنده پیوند عاطفی کارکنان به سازمان می‌باشد. به طوری که افراد خود را با سازمان خود معرفی می‌کنند. منظور از تعهد مستمر تعهدی است که فرد هزینه ترک سازمان را محاسبه می‌کند. بعلاوه تعهد هنجاری تعهدی است که کارمند احساس می‌کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان عمل درستی است. توجه به نقش مهم منابع انسانی در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع و نگرش کارکنان که تعیین‌کننده کیفیت هستند بسیار مهم می‌باشد. پس باید قبل از اجرای مدیریت کیفیت جامع از نگرش‌ها و تعهد افراد اطلاع پیدا کرد و آمادگی کارکنان و شرایط محیطی و فرهنگ سازمان را مورد توجه قرار داد (بیکاس، ۱۳۷۹). عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که افزایش تعهد سازمانی کارکنان در نهایت منجر به افزایش دلبستگی و وابستگی پرسنل شده و در نتیجه باعث افزایش کیفیت خدمات ارائه شده می‌گردد. از آن‌جا که تعهد سازمانی، کارکنان را معتقد به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل تلاش وسیع در سازمان و تمایل شدید به عضویت در سازمان را دربردارد. بنابراین مدیران بایستی درصدد باشند تا عواملی را که سبب تقویت تعهد سازمانی می‌شود را بشناسند. نتایج تحقیق مایر و همکاران (۲۰۰۲) نشان داد که تعهد سازمانی مؤثر به افزایش عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و حضور در محل کار به عنوان عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان منجر خواهد شد و بازگشت و رفتارهای مربوط به آن را نیز کاهش خواهد. یافته‌های تحقیق کشاورز و سرخوش (۱۳۹۲) نیز حاکی از این بود که تعهد سازمانی کارکنان با رضایت مشتریان ارتباط مستقیم دارد. هم‌چنین خودکارآمدی شغلی مدیران نیز به طور غیر مستقیم از طریق تعهد سازمانی با رضایت مشتریان اداره ورزش و جوانان ارتباط معناداری دارد. یافته‌های تحقیق ساعت‌چیان و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد که بین رضایت شغلی ( $0.651 = r, p > 0.01$ ) و تعهد سازمانی هنجاری ( $0.558 = r, p > 0.01$ ) با کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون‌های منتخب ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. اما بین تعهد سازمانی عاطفی و تعهد سازمانی مستمر با کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب رابطه معناداری وجود ندارد. نیروی انسانی متعهد خود را متعلق به سازمان می‌بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود می‌داند و در تحقق آن‌ها از هیچ تلاش و کوششی مضایقه نخواهد کرد. ونگ و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند که به طور کلی، قابلیت کارمندان به رشد فردی و توسعه جایگاه

کاری‌شان بر رابطه روانی با کارفرما تأثیر می‌گذارد. بعلاوه، دریافتند که سازمان‌ها با شناسایی و تصدیق چنین رشدی می‌توانند بر تعهد کاری تأثیر بگذارند. نتیجه کلی نشان داد که ابعاد رشد شغلی به طور مشخص بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارند. منفرد و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ارتباط معنی‌دار آماری بین هر یک از ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان بوده است. فرد متعهد نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می‌بخشد و علاوه بر تلاش در جهت بالندگی خود در راستای عظمت و ترقی سازمان گام برمی‌دارد و در نتیجه سازمان به فلسفه وجودی خود نزدیک می‌شود (ودادی و همکاران، ۱۳۹۰). بدون کارکنان متعهد و توانمند، خدمتی تولید می‌شود تا مشتریان دریافت کنند. می‌توان با کارکنان رفتاری نامناسب داشت و از آنان خواست که با مشتریان خوب رفتار کنند (امیرکبیری و امیراحمدی، ۱۳۸۹). نتایج تحقیق کاردور و گانی (۲۰۱۱)، حاکی از این بود که مدیریت کیفیت جامع (TQM) تقریباً دارای جهت‌گیری انعطاف‌ناپذیری بوده و از کاربرد کلی برای سازمان‌ها و فعالیت‌های سازمانی پشتیبانی می‌کند. از سوی دیگر، این مطالعه روابط علت و معلول بین TQM و عملکرد را در درون و بین سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. اسد (۱۳۸۱)، در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین اعمال مدیریت TQM و اثر بخشی در اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم و معاونت تربیت‌بدنی آموزش و پرورش و سازمان تربیت‌بدنی رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. در این بین ادارات ورزش و جوانان از جمله مراکز مهم کشور ایران و هم‌چنین یکی از متولیان سلامت و تندرستی جامعه هستند. با توجه به این وظایف خطیر و نقش مهمی که در پیشبرد اهداف کشور دارند، لذا اجرای مدیریت کیفیت جامع در رسیدن این سازمان‌ها به اهداف خود، بی‌شک کمک شایانی خواهد کرد. به طور کلی مدیریت کیفیت یک دیدگاه فلسفی-مدیریتی است که هم‌اکنون با سرعت فزاینده جایگاه خود را در جوامع باز می‌کند و توجه به نیازها و ابتکارهای مشتریان، راه‌های ارائه خدمات و ارتقای کیفیت را اصل کار خود قرار می‌دهد. توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود دایمی نقش اساسی و مهم در توسعه کیفیت دارد. ارائه الگوها و نظریه‌های مربوط به بهبود کیفیت فرآورده‌ها و خدمات، شعار امروز سازمان‌ها شده است (فرجی، ۱۳۸۲). کیفیت خدمات برای افراد مختلف، معنای متفاوتی دارد؛ بنابراین در اولین گام از بهبود کیفیت خدمات، باید درک روشنی از مفهوم کیفیت داشته باشیم. کیفیت هیچ معنا و مفهومی بجز هر آن‌چه که مشتری واقعاً می‌خواهد، ندارد. به عبارت دیگر یک محصول زمانی با کیفیت است که با خواسته‌ها و نیازهای مشتری منطبق باشد (سیدعامری و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۲). هارت و ماسفلد در مطالعه کیفیت پیشنهاد می‌کنند که قبل از اجرای مدیریت کیفیت جامع باید به بررسی سازمان برای پذیرش مدیریت کیفیت جامع پرداخت. هم‌چنین مطالعه آپیسون نشان می‌دهد که هر چه سازمان آمادگی بیشتری برای اجرای مدیریت کیفیت جامع داشته باشد، موفقیتش در اجرای فرآیند مدیریت کیفیت جامع بیشتر خواهد بود (به نقل از بستر فیلد، ۱۳۸۳). تاکنون مدیریت کیفیت جامع به صورت گسترده‌ای در سازمان‌های اقتصادی، نظامی، فرهنگی و ورزشی مورد استفاده قرار گرفته است. کشورهای مختلف جهان به این نتیجه رسیده‌اند که برای حفظ بقای خود باید فلسفه مدیریت کیفیت جامع را بپذیرند و آن را اجرا کنند. لذا از این رویکرد استفاده نموده و نتایج قابل توجهی از آن گرفته‌اند (ای شی کاوا، ۱۳۷۶). فرآیند آمادگی سازمان، اطلاعاتی درباره هدف و کیفیت به سازمان می‌دهد و باعث می‌شود افراد از مدیریت کیفیت جامع حمایت و در آن شرکت کنند (به نقل از بستر فیلد، ۱۳۸۳). در واقع هدف مدیریت کیفیت جامع فرایند بهینه‌سازی کارکنان و تمرکز بر نیاز

مشتریان است که باعث کاهش هزینه‌ها و سود بیشتر و ارضای نیاز مشتری و رعایت استانداردهای کیفی خواهد شد (سیاوشی، ۱۳۸۴). برای این کار فرهنگ‌سازی قوی توسط مدیران و بخصوص مدیران میانی که در ارتباط بیشتر با کارکنان هستند لازم و ضروری به نظر می‌رسد. توجه به کیفیت خدمات و پیوسته بودن این خدمات، هم‌چنین داشتن نیروهای انسانی توانمند و متعهد برای پیشبرد این اهداف در سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی امری ضروری است. چرا که بر اساس نتایج برخی از تحقیقات، تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان می‌تواند منجر به تلاش بیشتر و تمایل قویتر برای حفظ سازمان، در کارکنان گردد (کوشان، ۱۳۷۹).

ودادی و همکاران (۱۳۹۰) نشان دادند که بین تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، و تعهد هنجاری) با ترک خدمت همبستگی معکوس و معناداری وجود دارد. تعهد سازمانی کارکنان یعنی نگرش‌های مثبت و منفی افراد نسبت به سازمان، از جمله مسائلی است که نیاز به توجه و تفحص بیشتری دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد موجب سطح بالایی از شناخت نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان، میل قوی برای ماندن در سازمان و تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان می‌شود (حمیدی، ۱۳۸۲). از طرفی اخلاقیات و روحیه جوانمردی یکی از فلسفه‌های وجودی ورزش است. بسیاری از رفتارها و اقدامات مدیران و کارکنان، متأثر از ارزش‌های اخلاقی بوده، ریشه در اخلاق دارد. عدم توجه به اخلاق کار در مدیریت سازمان‌ها بخصوص سازمان‌های ورزشی، در جوامعی مانند ایران که از یک سو دارای ارزش‌های اخلاقی غنی بوده، از سوی دیگر با کشورهای پیشرفته فاصله قابل توجهی دارند، می‌تواند معضلاتی بزرگ برای آن‌ها به وجود آورد (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۲). به علاوه افزایش انتظارات اجتماعی از باشگاه‌ها و ادارات ورزشی، جوامع را نسبت به مسائل اخلاقی مانند حقوق زنان، کودکان، اقلیت‌ها، معلولان، برابری استخدام و کاهش نیروی انسانی، حساس‌تر کرده است. بی‌توجهی باشگاه‌ها و ادارات ورزشی به این حقوق و عدم رعایت اصول اخلاقی در برخورد با ذی‌نفعان بیرونی، می‌تواند مشکلاتی را برای آن‌ها ایجاد کند و مشروعیت و اقدامات آن‌ها را مورد پرسش قرار داده، و موفقیت سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. اخلاقیات ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با ارزش‌ها دارند و به عنوان ابزاری نگریسته می‌شوند که ارزش‌ها را به عمل تبدیل می‌کنند. اخلاق، یعنی رعایت اصول معنوی و ارزش‌هایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است، مبنی بر این‌که درست چیست و نادرست کدام است؟ (دفت، ۱۳۷۴: ۶۳۸). اخلاق ورزش یکی از موضوعات کاربردی است که برای سنجش تصمیمات عملی اخلاقی و مواجهه با مسائل، رفتارها و سیاست‌های اخلاقی در حرفه‌ها، تکنولوژی، حکومت و غیره کاربرد دارد. برخی از مهم‌ترین محورها و موضوعاتی که مجال طرح مباحث اخلاق ورزش قرار می‌گیرد، عبارت‌اند از: ارزش‌ها در ورزش، جوانمردی، رقابت و همکاری، بازی منصفانه، تقلب، مواد نیروزا، اخلاق هواداری و تماشاچی‌گری، روابط اخلاقی میان مربی و ورزش‌کاران و ... . بیشتر استانداردها و قواعد اخلاقی در یک فرهنگ نسبت به فرهنگ‌های دیگر و در زمان‌های مختلف با یکدیگر تفاوت دارند. (هسمر، ۱۹۹۵: ۱۱۳). به عبارت دیگر، نسبت‌گرایی اخلاقی باعث می‌شود آن چه که در یک جامعه، عملی درست نامیده می‌شود در فرهنگ یا جامعه‌ای دیگر نادرست تلقی شود و میزان ابهام و بعضاً تعارض در ارزش‌ها افزایش یابد. اخلاق، مفاهیمی چون: اعتماد، صداقت، درستی، وفای به عهد نسبت به دیگران، عدالت و مساوات و فضائل شهروندی و خدمت به جامعه را در بر می‌گیرد. به علاوه برخی اخلاقیات را تمدن‌ساز به شمار می‌آورند. (غنی‌نژاد، ۱۳۸۱: ۱۲۹). امروزه



ورزش در زندگی مردم دنیا نقش مهمی دارد. میلیون‌ها نفر به آن اشتغال دارند و چندین برابر آن نیز تماشاگر و طرفدار برنامه‌های مختلف ورزشی‌اند. ورزش در مواردی نیز استحکام بخش وحدت ملی و اجتماعی جوامع بوده و فضایل و رذایل رایج در آن منعکس کننده فضایل و رذایل حاکم بر آن جامعه است. اخلاقیات فراسازمانی و ورزشی همواره در کشور ما بوده است. کمک به همکاران داخل و خارج سازمان برای رفع مشکلات فردی و سازمانی، اهدای مدال‌های کسب شده ورزشی به زلزله‌زدگان، رفتارهای فرانقشی در سازمان و رقابت‌های ورزشی و مواردی از این قبیل همواره موجب تأثیرات مثبت در جامع شده است. رویکرد درون سازمانی اخلاقیات با تکیه بر TQM، موضوع اخلاق مشارکتی در عملکرد کاری درون سازمانی است. در حالی که رویکرد برون سازمانی اخلاقیات با تکیه بر TQM، موضوع اخلاق کاری در عملکرد کاری میان سازمانی است. بلومن (۲۰۰۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که اخلاقیات سازمانی بهتر است که به عنوان یک عامل هماهنگ (منسجم) درون فرآیند TQM باشد، چرا که موجب درک بهتر از مسئولیت‌های جمعی و فراهم آوردن مرز رقابتی خواهد شد. یافته‌های پژوهش جبری (۲۰۱۲) حاکی از این است که اصول اخلاق کاری باید با چارچوب مدیریت کیفیت جامع تناسب داشته باشد تا بر اساس این تناسب بهبود مستمر و کیفیت ایجاد شود. تحقیق گامیلوس (۲۰۱۱) نیز بیانگر این بود که ایجاد تناسب استراتژیک در سازمان مستلزم هم‌خوانی اخلاقیات و چارچوب TQM است. نتایج تحقیق قوت دین (۱۳۹۴) نشان می‌دهد که ارزش‌های اساسی مدیریت کیفیت جامع ابتدا می‌بایست بر روی اصول اخلاقی مشارکتی ساخته شوند تا بر اساس آن، روش‌ها و ابزارهای مورد استفاده در اجرای مدیریت کیفیت جامع بهبود یابند و منجر به هماهنگی انتظارات و ادراکات مدیران و کارکنان شوند تا از این طریق شکاف‌های مسأله‌ساز اخلاقی در سازمان از بین بروند. گرچه حاکمیت اخلاق کار بر سازمان، منافع زیادی برای سازمان از بعد داخلی از جنبه‌های بهبود روابط، افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات، افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان، افزایش چندگانگی و کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل دارد ولی از دیدگاه مسئولیت اجتماعی نیز از راه افزایش مشروعیت سازمان و اقدامات آن، التزام اخلاقی در توجه به اهمیت ذی‌نفعان، افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی و ...، توفیق سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۵). نتایج تحقیق مهرعلیان و همکاران (۲۰۱۶) حاکی از این بود که مسئولیت اجتماعی رابطه معناداری با ادغام مسئولیت در برنامه‌های مدیریت کیفیت دارد. و مدیریت کیفیت جامع نیز به نوبه خود ارتباط مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی دارد. همچنین برخلاف مطالعات گذشته که نتایج ناسازگاری بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد سازمانی وجود داشت، نقش میانجی TQM موجب رابطه مستقیم و معنادار بین این دو متغیر وجود داشت.

#### روش پژوهش:

این تحقیق از نظر نوع پژوهش یک تحقیق کمی محسوب می‌شود چرا که به کمک داده‌های حاصل از پرسش‌نامه به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته است. بطور کلی از آن‌جا که این تحقیق به بررسی میزان آمادگی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان لرستان در پذیرش مدیریت کیفیت جامع و ارتباط آن با تعهد سازمانی و اخلاقیات فراسازمانی می‌پردازد تا نتایج و پیشنهاداتی را به این اداره ارائه کند، یک تحقیق با هدف کاربردی به حساب می‌آید. و چون در این مطالعه محقق به دنبال بدست آوردن اطلاعاتی درباره دیدگاه‌ها و نظرات افراد مختلف می‌باشد، لذا ماهیت تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و به

لحاظ روابط بین متغیرها از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کارکنان اداره ورزش و جوانان استان لرستان می‌باشند. طبق آمار این اداره تعداد کارکنان این سازمان ۱۲۳ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۹۳ نفر تعیین شد که به کمک شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

#### ابزار اندازه‌گیری:

برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر جهت آزمون فرضیات از دو پرسش‌نامه استاندارد آلن و مایر (۱۹۹۱) و اسپینوال (۱۹۹۴) و پرسش‌نامه محقق ساخته رفیعی و همکاران (۱۳۸۸) گرفته شد، که پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۶ و ۰/۸۳ محاسبه شدند. اگر چه در این تحقیق از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد، ولی برای بررسی بیشتر روایی پرسش‌نامه‌ها، از روایی صوری نیز استفاده شده است. به این صورت که پرسش‌نامه به تعداد ۱۰ نفر از متخصصین رشته مدیریت داده شد و آن‌ها روایی صوری گویه‌ها را تایید نمودند.

#### یافته‌ها:

در پژوهش حاضر، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا از آمار توصیفی برای بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل جنسیت، سن و ... استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۱ ذکر شده است:

جدول ۱. متغیرهای جمعیت شناختی نمونه آماری

متغیرهای جمعیت شناختی	سطوح متغیرها	فراوانی	درصدها	
سن	۲۵-۳۰	۱۱	۱۱/۸۲	
	۳۱-۳۵	۲۱	۲۲/۵۸	
	۳۶-۴۰	۳۲	۳۴/۴	
	۴۱-۴۵	۲۲	۲۳/۶۶	
	۴۶ به بالا	۷	۷/۵۴	
وضعیت تأهل	مجرد	۱۷	۱۸/۲۸	
	متاهل	۷۶	۸۱/۷۲	
	سابقه کار	۵-۱	۹	۹/۶۸
		۱۰-۶	۲۹	۳۱/۱۸
		۱۵-۱۱	۳۱	۳۳/۳۳
مدرك تحصیلی	۲۰-۱۶	۱۹	۲۰/۴۳	
	بالاتر از ۲۰	۵	۵/۳۸	
	دیپلم و فوق دیپلم	۱۳	۱۳/۹۸	
جنسیت	لیسانس	۵۷	۶۱/۲۹	
	فوق لیسانس و دکتری	۲۳	۲۴/۷۳	
	مرد	۶۱	۶۵/۵۹	
زن	۳۲	۳۴/۴۱		

پس از آن برای آن که مشخص شود از کدام دسته از آزمون‌های آماری می‌توان استفاده کرد، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (آزمون K-S) استفاده شد که نتیجه آن در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. آزمون بررسی نرمال بودن داده‌ها

Sig	متغیرهای تحقیق	Sig	متغیرهای تحقیق
۰/۴۴	استفاده از اطلاعات	۰/۰۱۷	تعهد عاطفی
۰/۳۶	اهداف کیفی	۰/۰۲۶۱	تعهد مستمر
۰/۱۸	مشتری مداری	۰/۰۳۸۹	تعهد هنجاری
۰/۱۱	نظام پیشنهادات	۰/۸۹	کار تیمی
۰/۳۸	بهبود مستمر	۰/۱۷	گروه‌های کیفیت
۰/۴۴	تعهد رهبری	۰/۶۴	آموزش
۰/۷۸	اخلاقیات	۰/۳۹	ارزشیابی و بازخورد

چنانچه در جدول فوق مشاهده می‌شود Sig همه متغیرها بجز تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا با اطمینان ۹۵٪ فرضیه  $H_0$  مبنی بر نرمال بودن داده‌ها تایید می‌گردد. سپس برای تعیین این که میزان آمادگی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان لرستان در پذیرش TQM بالاتر از حد متوسط می‌باشد، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد.

جدول ۳. آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین یک جامعه با میانگین فرضی ۳

sig	حد بالا	حد پایین	میانگین	فراوانی
۰/۰۰۱	۰/۶۹	۰/۵۹	۳/۶۴	۹۳

با توجه به جدول شماره فوق و در خصوص میزان آمادگی کارکنان در پذیرش TQM، خطای محاسبه شده (sig=۰/۱۱۱) از سطح خطای در نظر گرفته شده ( $\alpha=۰/۰۵$ )، کمتر می‌باشد که به معنی رد فرضیه  $H_0$  - معنادار بودن - می‌باشد. به عبارت دیگر، در فاصله اطمینان ۹۵٪ می‌توان مدعی شد که میزان آمادگی کارکنان در پذیرش TQM بالاتر از حد متوسط می‌باشد. از طرفی با توجه به مثبت بودن حد پایین و بالا و هم‌چنین میانگین بیشتر از ۳ میزان آمادگی (۳/۶۴) می‌توان مدعی شد که میزان آمادگی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان لرستان در پذیرش TQM در حد بالایی می‌باشد. از طرفی برای مقایسه بین میزان آمادگی کارکنان نسبت به پذیرش TQM از نظر جنسیت از آزمون t مستقل استفاده شد.

جدول ۴. آزمون t مستقل برای مقایسه میانگین دو جامعه مستقل در خصوص جنسیت

Sig	میانگین	فراوانی
۰/۵۸	۳/۶۵	۶۱
	۳/۶۱	۳۲



با توجه به جدول شماره ۴ و در خصوص تفاوت میزان آمادگی کارکنان مرد و زن در پذیرش TQM، خطای محاسبه شده (sig=۰/۰۸) از سطح خطای در نظر گرفته شده ( $\alpha=۰/۰۵$ )، بیشتر می‌باشد که به معنی تایید فرضیه  $H_0$  و عدم تفاوت معنادار بودن آن می‌باشد. به عبارت دیگر، در فاصله اطمینان ۹۵٪ می‌توان مدعی شد که بین میزان آمادگی کارکنان مرد و زن در پذیرش TQM تفاوت وجود ندارد. در خصوص سن، تحصیلات، سابقه کار و پست سازمانی نیز آزمون تحلیل واریانس یک طرفه در جدول شماره ۵ نشان داده شده است:

جدول ۵. آزمون تحلیل واریانس یک طرفه بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی

خطای محاسبه شده	میزان آمادگی کارکنان در پذیرش TQM از نظر
۰/۸۶	سن
۰/۴۶	تحصیلات
۰/۷۴	سابقه کاری
۰/۵۵	پست سازمانی

با توجه به جدول شماره فوق و در خصوص تفاوت میزان آمادگی کارکنان از نظر ۴ متغیر، تحصیلات، سابقه کار و پست سازمانی در پذیرش TQM، خطای محاسبه شده (sig) از سطح خطای در نظر گرفته شده ( $\alpha=۰/۰۵$ )، بیشتر می‌باشد که به معنی تایید فرضیه  $H_0$  - عدم تفاوت معنادار بودن - می‌باشد. به عبارت دیگر، در فاصله اطمینان ۹۵٪ می‌توان مدعی شد که بین میزان آمادگی کارکنان از نظر ۴ متغیر، تحصیلات، سابقه کار و پست سازمانی در پذیرش TQM تفاوت وجود ندارد.

جدول ۶. آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای بررسی ارتباط TQM و تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن

متغیرها	تعهد سازمانی	عاطفی	مستمر	هنجاری
Df	۹۲	۹۲	۹۲	۹۲
اسپیرمن	-۰/۰۵	۰/۰۶	-۰/۰۶	-۰/۱۷
Sig	۰/۳۶	۰/۲۶	۰/۲۶	۰/۰۰۱

سپس به علت عدم نرمال بودن متغیر تعهد سازمانی برای بررسی رابطه بین TQM و تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. با توجه به این که در جدول شماره ۶، خطای محاسبه شده (۰/۲۶، ۰/۳۶، ۰/۲۶) از سطح خطای در نظر گرفته شده ( $\alpha=۰/۰۵$ )، بیشتر می‌باشد، فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم رابطه TQM با تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و مستمر را نمی‌تواند رد کرد. به عبارت دیگر، در فاصله اطمینان ۹۵٪ می‌توان مدعی شد که بین

TQM و تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد مستمر رابطه وجود ندارد. و تنها بین TQM و تعهد هنجاری ارتباط منفی در سطح ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. سپس با توجه به نرمال بودن متغیرهای TQM و اخلاقیات فراسازمانی برای بررسی رابطه بین این دو متغیر از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۷ ذکر شده است:

جدول ۷. آزمون مقایسه میانگین یک جامعه برای بررسی ارتباط TQM و اخلاقیات فراسازمانی

متغیرها	اخلاقیات فراسازمانی
df	۹۲
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۷۸۳
Sig	۰/۰۰۱

با توجه به جدول شماره ۷ بین TQM و اخلاقیات فراسازمانی ارتباط مثبت ( $r = 0/783$ ) در سطح ( $P < 0/01$ ) وجود دارد.

جدول ۸. نتیجه تحلیل رگرسیون بین TQM و اخلاقیات فراسازمانی

گام	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار
۱	۰/۷۸۳	۰/۶۱۳	۰/۵۹۳	۰/۴۳۱۲۷

جدول شماره ۸ نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین TQM بعنوان متغیر پیش‌بین و اخلاقیات فراسازمانی بعنوان متغیر معیار در کل نمونه برابر با ۰/۷۸۳، هم‌چنین ضریب تعیین متغیر پیش‌بین برابر با ۰/۶۱۳ می‌باشد. به این معنا که ۶۱/۳ درصد از واریانس متغیر وابسته (اخلاقیات فراسازمانی) بوسیله متغیر مستقل (TQM) پیش‌بینی می‌شود. ضریب تعیین تعدیل شده در این جدول ۰/۵۹۳ می‌باشد. در واقع این عامل باعث می‌شود ارزیابی که در ضریب تعیین ناشی از حجم نمونه ( $n$ ) است، برطرف شود. چنانچه  $n$  بزرگ شود این تفاوت به صفر می‌گراید. که در این تحقیق این دو مقدار به هم بسیار نزدیک هستند. خطای معیار برآورد که میزان پراکندگی داده‌ها حول رگرسیون را نشان می‌دهد در این جدول برابر با ۰/۴۳۱۲۷ می‌باشد.

جدول ۹. نتایج تحلیل ANOVA بین TQM و اخلاقیات فراسازمانی

مجموع مجذورات	d.f	میانگین مجذورات	F	sig
رگرسیون	۱	۱/۰۲۳	۲۵/۰۶	۰/۰۲۷
باقیمانده	۹۱	۰/۰۴۰		
کل	۹۲			

جدول شماره ۹ تحلیل واریانس را برای رگرسیون نشان می‌دهد. که طبق آن میانگین مجذورات واریانسی را مدل رگرسیون قادر به توضیح آن است ۱/۰۲۳ می‌باشد که در مقایسه با میانگین مجذور واریانسی که قادر به توضیح آن نیست (۰/۰۴۰) عدد نسبتاً بزرگی است و نسبت (F=۲۵/۰۶) در سطح معناداری ( $P \leq 0.05$ ) نیز تایید این یافته است. لذا می‌توان گفت فرض صفر مبنی بر عدم ارتباط بین TQM و اخلاقیات فراسازمانی رد می‌شود.

جدول ۱۰. نتایج تحلیل Coefficients بین TQM و اخلاقیات فراسازمانی

sig	t	ضرایب استاندارد نشده		
		شیب Beta	خطای استاندارد B	
۰/۰۱۵	۱۲/۵۸		۰/۱۳۷	Constant
۰/۰۳۶	۶/۱۳۲	۰/۶۴۲	۰/۰۶۸	TQM

با توجه به جدول شماره ۱۰ برای بدست آوردن معادله رگرسیون کافی است مقادیر زیر ستون B را که ضریب متغیرهاست در آن قرار دهیم بنابراین معادله رگرسیون برآوردی به صورت زیر خواهد بود:

$$(TQM) = 1/724 + 0/417 (\text{اخلاقیات فراسازمانی})$$

و چون مقدار (t=۶/۱۳۲) در سطح معناداری ( $P \leq 0.01$ ) نیز تایید این یافته است. لذا فرض صفر مبنی بر عدم تاثیر ضریب x (TQM) بر y (اخلاقیات فراسازمانی) رد می‌شود.

#### بحث و نتیجه‌گیری:

در رابطه با بررسی میزان آمادگی منابع انسانی اداره ورزش و جوانان استان لرستان در پذیرش TQM، نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین یک جامعه حاکی از آن است که میزان آمادگی منابع انسانی در پذیرش TQM از جایگاه مناسب و بالایی برخوردار می‌باشد. به عبارت دیگر افراد در این سازمان ضرورت اجرا و وجود TQM را به طور کامل حس کرده‌اند. یعنی منابع انسانی این اداره اجرای برنامه‌هایی از قبیل کار تیمی، گروه‌های کیفیت، آموزش، ارزشیابی و بازخورد، استفاده از اطلاعات، اهداف کیفی، مشتری مداری، نظام پیشنهادات، بهبود مستمر، تعهد رهبری را مهم تلقی کرده‌اند. این مساله می‌تواند به این خاطر باشد که منابع انسانی این سازمان به این درک و آگاهی رسیده‌اند که تنها سبب بهبود خدمات برای مشتریان به حساب نمی‌آید بلکه این سیستم‌ها محیط مناسب‌تری را برای کار و پیشرفت برای منابع انسانی نیز ایجاد می‌کنند. نتایج تحقیق قاسم‌زاده (۱۳۸۲)، نیز تحت عنوان ارزیابی نگرش مدیران دانشگاه شیراز برای پذیرش TQM حاکی از این بود که نگرش تمام افراد و گروه‌ها نسبت به TQM رضایت‌بخش می‌باشد و نگرش مدیران نسبت به سایر گروه‌ها در سطح بالاتری قرار دارد. از طرفی با توجه به این که (در یافته‌های جانبی) معلوم شد تفاوت بین گروه‌های مختلف سنی، تحصیلی، پست سازمانی، وضعیت تاهلی و ... در این آمادگی وجود ندارد نیز می‌توان نتیجه گرفت این مساله به یک نیاز جمعی و گروهی در تمامی اداره ایجاد شده است. این موضوع می‌تواند به فرهنگی که بر سازمان حاکم است مرتبط باشد. آن چه که برای مدیران عالی

برای ایجاد TQM لازم است ایجاد یک تیم مدیریتی برای استقبال از جریان تغییرات محیطی می باشد. قوانین کار گروهی شامل احترام به افراد، شخصیت، تجربه و دانش می باشد که منجر به ایجاد یک فضای آرام، تعارضات سازنده، تنش های خلاق و جدیت در کار خواهد شد. در رابطه با بررسی تفاوت بین میزان آمادگی منابع انسانی از نظر جمعیت شناختی نسبت به پذیرش TQM، نتایج حاصل از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل حاکی از آن است که بین میزان آمادگی منابع انسانی مرد و زن در پذیرش TQM تفاوتی وجود ندارد به عبارت دیگر به این معناست که منابع انسانی این اداره از لحاظ جنسیت درک و آگاهی یکسانی نسبت به TQM در اداره خود دارند و نتایج حاصله از یافته های جانبی تحقیق در سایر موارد نیز چنانچه در تشریح نتایج حاصل از فرضیه دوم توضیح داده شد، مؤید این موضوع می باشد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق میرزامحمدی و عبدالملکی (۱۳۸۷) هم خوانی ندارد. در تحقیق وی میزان تعهد سازمانی و کیفیت ارائه خدمات کارکنان با متغیرهای جنس، سن، مدرک تحصیلی، وضعیت استخدام و سنوات خدمت آنان رابطه دارد. هم چنین نتایج تحقیق قاسم زاده (۱۳۸۲)، نیز حاکی از این بود که بین زنان و مردان نسبت به TQM تفاوت های معنی داری وجود دارد. حمیدی (۱۳۸۲) در رساله دکتری خود با عنوان «ارتباط بین ساختار سازمانی، اثر بخشی و تعهد سازمانی در حوزه های ستادی سازمان های ورزشی کشور» به این نتیجه رسید که، تعهد سازمانی مردان از زنان بیشتر است، افراد مسن تر تعهد بیشتری دارند، بین میزان تحصیلات و وضعیت استخدامی با تعهد سازمانی ارتباط منفی وجود دارد. هم چنین از نظر سابقه کاری، سن، تحصیلات و وضعیت تاهل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع تفاوتی وجود نداشت. در رابطه بین TQM و تعهد سازمانی در اداره ورزش و جوانان استان لرستان، نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین TQM و تعهد سازمانی رابطه وجود ندارد. به عبارت دیگر افزایش تعهد سازمانی منابع انسانی، سبب تسهیل در مدیریت کیفیت جامع نمی شود. اما نتایج بدست آمده از پژوهش عباس زاده و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که افزایش تعهد سازمانی کارکنان در نهایت منجر به افزایش دلبستگی و وابستگی پرسنل شده و در نتیجه باعث افزایش کیفیت خدمات ارائه شده می گردد. هم چنین در تحقیق میرزامحمدی و عبدالملکی (۱۳۸۷) نیز معلوم شد بین تعهد سازمانی و افزایش کیفیت خدمات رابطه وجود دارد.

نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر با نتایج این دو پژوهش ذکر شده هم خوانی ندارد. لذا می توان این گونه استنباط کرد که اجرای مدیریت کیفیت جامع بیشتر از آن که نیازمند تعهد فردی باشد، شاید منوط بر فرهنگ سازی، تدوین قانون و نظارت صحیح به اجرای آن است. چرا که مسائلی از قبیل کار تیمی، آموزش، توجه به بازخورد، استفاده از اطلاعات، مشتری-مداری، توجه به نظام پیشنهادات، بهبود مستمر، تعهد رهبری باید به صورت یک فرهنگ و یک وظیفه مشخص با معیارهای کمی برای نظارت دقیق معلوم شود تا به بهبود کیفیت و عملکرد به صورت مستمر در سازمان رخ دهد تا یک تعهد فردی به سازمان. در رابطه بین TQM و تعهد عاطفی در اداره ورزش و جوانان استان لرستان، نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین TQM و تعهد عاطفی رابطه وجود ندارد. به عبارت دیگر افزایش تعهد عاطفی منابع انسانی، سبب تسهیل در مدیریت کیفیت جامع نمی شود. یعنی افزایش پیوند عاطفی منابع انسانی به سازمان و علاقه شخص به اداره سبب نمی شود تا آمادگی وی در پذیرش TQM بیشتر شود. این مساله می تواند به این خاطر باشد که TQM یک تغییر فرایند در سازمان است تا یک تغییر اساسی در اصل سازمان. لذا تعهد عاطفی که بیشتر جنبه در اصل و اساس یک

شرکت و بحث ماندن یا ترک یک سازمان می‌باشد، با یک تغییر فرایند تغییر نمی‌کند. همان‌طور که در تحقیق ودادی و همکاران (۱۳۹۰) نیز مشخص شد که بین تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، و تعهد هنجاری) با ترک خدمت همبستگی معکوس و معناداری وجود دارد. در رابطه بین TQM و تعهد مستمر در اداره ورزش و جوانان استان لرستان، نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین TQM و تعهد مستمر رابطه وجود ندارد. به عبارت دیگر افزایش تعهد مستمر منابع انسانی، سبب تسهیل در مدیریت کیفیت جامع نمی‌شود. یعنی افزایش هزینه‌های ترک شغلی برای فرد از جمله بیکاری، نیافتن شغلی هم‌تراز با شغل فعلی و... سبب نمی‌شود تا آمادگی وی در پذیرش TQM بیشتر شود. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق ساعت‌چیان و همکاران (۱۳۹۰) هم‌خوانی دارد چرا که در تحقیق وی نیز بین تعهد سازمانی عاطفی و تعهد سازمانی مستمر با کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب رابطه وجود ندارد. این مساله می‌تواند به این خاطر باشد که TQM به صورت یک التزام در اداره اجرا نمی‌شود. به عبارت دیگر اگر چه در سازمان‌های ورزشی (به خصوص دولتی) برنامه‌هایی از قبیل TQM بر حسب نیاز و یا تلاش اداره به سمت عملکرد بهتر اجرا می‌شود اما هیچ‌گاه التزام اجرایی آن تا حدی که عدم اجرای درست آن سبب اخراج منابع انسانی شود، پیدا نمی‌کنند. لذا با توجه به عدم پذیرش تغییر و تمایل به حفظ وضع موجود، فرد برای پذیرش این فرایند احساس خطر نمی‌کند. در رابطه بین TQM و تعهد هنجاری در اداره ورزش و جوانان استان لرستان، نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین TQM و تعهد هنجاری رابطه منفی وجود دارد. به عبارت دیگر افزایش تعهد هنجاری منابع انسانی، سبب کاهش آمادگی در پذیرش مدیریت کیفیت جامع می‌شود. یعنی افزایش تعهد منابع انسانی به قوانین و وضعیت موجود سبب می‌شود تا آمادگی وی در پذیرش TQM کمتر شود. این در حالی است که تحقیق ساعت‌چیان و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان ارتباط بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب معلوم شد که تعهد سازمانی هنجاری با کیفیت خدمات داخلی کارکنان فدراسیون‌های منتخب ارتباط مثبت وجود دارد. اما بین تعهد سازمانی عاطفی و تعهد سازمانی مستمر با کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب رابطه وجود ندارد. این مساله می‌تواند به این خاطر باشد که اصولاً هر وضعیت و شرایطی در دراز مدت یک حس تعلق و علاقه را در فرد ایجاد می‌کند و تغییر یعنی دل‌کندن از آن وضعیت که خود دو چالش را برای منابع انسانی به همراه دارد. چالش اول، رها کردن وضعیتی که به آن عادت کرده‌اند. چالش دوم ترس از موفقیت در محیط تغییر یافته است. لذا در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. اما دلیل عدم تشابه نتایج این تحقیق با تحقیق‌های ارائه شده در نتایج حاصل از فرضیات را می‌توان در تفاوت بین کیفیت خدمات و مدیریت کیفیت جامع دانست چرا که به طور کلی کیفیت خدمات را می‌توان در افزایش سرعت، بهبود رفتار، مناسب‌تر شدن خدمات، ملموس کردن خدمات، پاسخ‌گویی مناسب و... خلاصه کرد در حالی که مدیریت کیفیت جامع یک تغییر سیستمی است که همه فعالیت‌های اداره را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر در مدیریت کیفیت جامع، اداره تلاش می‌کند تا تمام اجزای وجودی خود را در یک تن واحد به صورت هماهنگ و هدف‌مند به سمت اهداف مورد نظر به حرکت در آورد. که اصولاً با متغیرهایی از قبیل فرهنگ سازمانی (والمحمدی و روشن‌ضمیر، ۱۳۹۲؛ وینرت، ۲۰۰۹)، سبک رهبری و... در ارتباط می‌باشد. چرا که نیازمند یک روح جمعی و یک پذیرش دسته‌جمعی می‌باشد. برخلاف کیفیت خدمات



که بیشتر از سمت یک فرد و در جهت ارائه خدمات مناسب تر ارائه می شود. با توجه به نتایج بدست آمده از دیدگاه نمونه آماری در خصوص ارتباط بین TQM و اخلاقیات فراسازمانی، با ۹۹ درصد اطمینان بین این دو متغیر رابطه مثبت ( $r=0/783$ ) وجود دارد. اجرای مدیریت کیفیت جامع با توجه به اخلاقیات فراسازمانی در عملکرد مدیریت منتفع می شود. همان طور که مبدا اخلاقیات از ارزش ها در جامعه، مسابقات و رقابت های ورزشی و خود سازمان سرچشمه می گیرد، بنابراین به خودی خود ارزش حیاتی در مدیریت کیفیت جامع است. اخلاقیات فراسازمانی باید ارزش های اساسی سیستم مدیریت درونی شرکت را تحت تأثیر قرار دهند که در نتیجه بر روش ها و ابزارهای استفاده شده تأثیر می گذارند. در نتیجه اخلاقیات فراسازمانی باید ارزش ها، روش ها و ابزار در مدیریت کیفیت جامع و همچنین مدیریت کیفیت جامع را به عنوان سیستم مدیریت کیفیت جامع به طور کامل بشکافد. پارامترهای اصولی از اخلاقیات فراسازمانی در مدیریت کیفیت جامع، انتظارات و ادراکات مدیریت در مقابل انتظارات و ادراکات کارکنان هستند که باید یک تطبیق میان انتظارات و ادراکات مدیریت از اخلاقیات فراسازمانی وجود داشته باشد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات باومن (۲۰۰۰)، کامیلوس (۲۰۱۱)، جبری (۲۰۱۲) و قوت دین (۱۳۹۴) هم خوانی دارد. در این تحقیقات نیز اخلاقیات یکی از عوامل تاثیرگذار بر TQM می باشد. بی شک اجرای TQM و تعهد مدیریت ادارات ورزش و جوانان به اخلاقیات، با استفاده از اطلاعات مورد نیاز در مورد مشتریان سازمان که ارائه خدمت به افراد جامعه مهم ترین آن ها می باشند، می تواند با بهبود کیفیت خدمات خود، اخلاقیات فراسازمانی را در اداره بصورت یک فرهنگ درآورده و با ارزشیابی و بازخورد به بهبود مستمر خدمات خود بپردازد.

#### تشکر و قدردانی:

بدین وسیله، نویسندگان مقاله مراتب سپاس و قدردانی را از کلیه کسانی که در انجام این مطالعه همکاری نمودند، به عمل می آورند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### منابع:

- اسد محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ اسدی، حسن. (۱۳۸۱). ارتباط TQM و اثر بخشی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور، نشریه حرکت، ۱۴، ۱۶۵-۱۵۱.
- امیرکبیری، علیرضا و امیراحمدی، اعظم. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۷(۲)، ۲۳۹-۲۵۵.
- ای شی کاوا، کارو. (۱۳۷۶). کنترل کیفیت فراگیر، ترجمه: احمد جواهریان، چاپ اول، نشر مرکز.
- باقری، کوروش. (۱۳۸۶). مقایسه میزان پذیرش اصول TQM در فدراسیون‌های وزنه‌برداری و کشتی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- بستر فیله، دیل اچ. (۱۳۸۳). کنترل کیفیت، ترجمه: سید دانش، سید یحیی؛ اسماعیل پور، رضا، انتشارات دانشگاه گیلان.
- بیگاس سی، سانیاال (۱۳۷۹). نوآوری در مدیریت دانشگاهی، ترجمه: میری، ویدا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، انتشارات موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی عالی.
- حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۲). ارتباط بین ساختار سازمانی، اثر بخش و تعهد سازمانی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور، رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۴). تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ذاکریان، علی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ اسد، محمدرضا (۱۳۹۲). ارتباط بین TQM و اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی انفرادی منتخب کشور، مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۰(۲)، ۱۷۲-۱۵۹.
- رحمان سرشت، حسین؛ رفیعی، محمود و کوشا، مرتضی. (۱۳۸۸). مسئولیت اجتماعی؛ اخلاقیات فراسازمانی، تدبیر، ۲۴(۲۰۴)، ۲۴-۲۶.
- رئیس، داریوش؛ حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۵). بررسی تأثیرانواع یادگیری مدیران بر استقرار و پایداری مدیریت کیفیت جامع، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت.
- ساعت چیان، وحید؛ قنبرپور نصرتی، امیر؛ رسولی، مهدی و پورسلطانی زرنیدی، حسین. (۱۳۹۰). ارتباط بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب. ۲۱(۲)، ۱۳۷-۱۴۷.
- سلیمانی، آمنه. (۱۳۸۳). مطالعه نقش معلمان در کاربرد ITC در آموزش و پرورش و ارائه راهکارهای پیشنهادی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت معلم.
- سیاوشی، محمد. (۱۳۸۴). مطالعه آمادگی اعضای هیات علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی سراسر کشور در پذیرش مدیریت کیفیت جامع، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.
- سیدعامری، میر حسن؛ بهرامی، سوران و صیادی، محمد امین. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین کیفیت خدمات با رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان اماکن ورزشی سرپوشیده دولتی و خصوصی شهر ارومیه، پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، ۳(۳)، ۱۱-۱۸.
- عباس‌زاده، عباس؛ برهانی، فریبا؛ سیدغیبی، فاطمه‌السادات و شکوهی، مصطفی. (۱۳۹۲). تعهد سازمانی و ابعاد آن در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شیراز، فصلنامه اخلاق پزشکی، ۷(۲۳)، ۳۳-۴۶.
- فرجی، حمیدرضا. (۱۳۸۲). رهبران نظریه کیفیت، ماهنامه تدبیر، ۴(۱۳۷)، ۵۸-۶۲.
- قوت دین، محمد سعید. (۱۳۹۴). طراحی مدل اخلاق مشارکتی در مدیریت کیفیت جامع، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰(۲)، ۱۱۱-۱۲۰.
- کشاورز، لقمان و سرخوش، سمیرا. (۱۳۹۲). ارتباط خودکارآمدی شغلی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان با رضایت مشتریان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴(۴)، ۱۱-۱۹.
- کوشان، فرهاد. (۱۳۷۹). نقش استاندارد سازی ایزو ۹۰۰۰ در اوج مدیریت کیفیت جامع، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- نظریان مادوانی، عباس و مختاری دینانی، مریم. (۱۳۹۲). ارتباط بین رضایت شغلی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه های تهران، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۲)، ۴۳-۵۶.

هس مر، ال تی، (۱۳۸۲):/اخلاق در مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.  
 والمحمدی، چنگیز و روشن ضمیر، شروین. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)،  
 ۱۴۱-۱۱۹، (۷۲)۲۳  
 ودادی، احمد؛ رضایی‌زاده، محمود و نجفی، حسین‌علی. (۱۳۹۰). تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان، فصلنامه مدیریت کسب و کار، (۲)۹، ۲۵۹-۲۸۳.

- Bowman JS, Wittmer DL. (2000). The unfashionable Drucker: ethical and quality chic. *Journal of Management History*; 6(1):13-29.
- Camillus N, Venkatraman JC. (2011). Exploring the concept of fit in strategic management. *Academy of Management*; 3(1):513-520.
- Corredor, Pilar & Goni. Salome. (2011). *TQM and performance: Is the relationship so obvious?* *Journal of Business Research*, 64: 830-838.
- Dr. Firas Mohammed Al Rawashdeh. (2014). *Assessment of the Middle Administrative Leadership's Awareness of the Implementation of the Concept of Total Quality Management (TQM) in Commercial Banks operating in Jordan*, Arab economic and business journal. 9 81-92.
- Ionela AdrianaTisca, Georgica Cornu, Nicolae Diaconu, Constantin Dan Dumitrescu. (2015). *Diagnosis, risk and efficiency in the implementation of TQM in small and medium enterprises*, *Procedia Economics and Finance*, 26: 215 - 218.
- Jebri A, Ajlouni M. (2012). *The fit between business strategies ethics and the approach to total quality management - a suggested model*. *Journal of Management Research*; 4(1):1-30
- Keng Boon, O., Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L. (2007). *Does TQM in influence employee's job satisfaction? An empirical case analysis*, *International Journal of Quality & Reliability management*, 24(1):62-77.
- Mayer, R. C & Shoorman, D. F (2000). *Differentiating antecedents of organizational commitment, a test of March & Simon model*, *Journal of organizational behavior*. 19(1): 47-49.
- Mehralian, Gholamhossein, Nazari, Jamal A., Zarei, Leila, Rasekh, Hamid Reza (2016). *the effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM*, *Journal of Cleaner Production*, 135: 689-698.
- Meyer J.P., Allen J.N. (1993), *A three component conceptualization of organizational commitmen*, *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Nako Taskov&Elizabeta Mitreva. (2014). *The motivation and the efficient communication both are the essential pillar within the building of the TQM (Total Quality Management) system within the Macedonian higher education institutions*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 180: 227 - 234.
- Wehnert, Ulrich. E. (2009). *Implementing TQM cross-culturally: A mediated model dimensions, TQM Values and Organizational Performance*. TUI University. 3: 212.
- Weng, Qingxiong; McElory, James C.; Morrow, Paula C. & Liu, Rongzhi (2010). *The relationship between career growth and organizational commitment*, *Journal of Vocational Behavior* 77: 391-400.

## Assess preparedness of Youth and Sports Department staff Isfahan in accepting TQM and its relationship with organizational commitment and Business Ethics

Mohsen Tayebi<sup>1\*</sup>, Majid Keramati Moghadam<sup>2</sup>

1. PhD in Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

2. PHD of Sports Management, Boroujerd Branch of Azad University, Boroujerd, Iran

### Abstract:

The aim of this study was to assess preparedness of the staff of Youth and Sports Department of Lorestan province in accepting TQM and its relationship with Business Ethics, organizational commitment and its dimensions such as affective commitment, continuance, and normative. The statistical society of this study was the employees of Youth and Sports Department of Isfahan province. Since they were 123 people and based on Cochran formula, 93 people were chosen as the research sample and were selected by simple random method. To collect data, Standard questionnaires were used to collect data from two ethnic Allen and Meyer (1991), Spinal (1994) and researcher made questionnaire Rafiee and et (1388). The validity of the questioner was consulted and confirmed by some management expert. To study the Reliability of the questionnaires, the Cronbach alpha test was implemented and the outcome result was above 0.8. The research methodology was quantity based and its strategy was descriptive survey. The results showed that a higher than average level of readiness of human resources Youth and Sports Department of Lorestan province in accepting TQM (3/64). And there was no difference in terms of gender, work experience, age, education and marital status in the adoption of TQM. There was also a significant relationship between TQM and organizational commitment and both affective commitment and continuance commitment. However, there was a Business Ethics between TQM and normative and moral significance level ( $P < 0.01$ )

**Keywords:** Total quality management, Organizational commitment, Emotional commitment, Continuance commitment, normative commitment.

\* Correspondence: [drtayebi2@gmail.com](mailto:drtayebi2@gmail.com)