

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال پنجم - شماره ۳ - پاییز ۹۳

صص ۱۶۳-۱۷۶

## رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی

### کارکنان

شاپور امین شایان جهرمی<sup>۱</sup>، عباد اله احمدی<sup>۲</sup> و کمال باقری<sup>۳\*</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۷/۲۶ تاریخ پذیرش: ۹۲/۵/۲۹

### چکیده

هدف از این تحقیق، تبیین رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس می‌باشد. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری پژوهش ۱۶۰ نفر از کارکنان اداره ورزش و جوانان فارس می‌باشد که بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۱۱۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. جهت جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد مدیریت کیفیت فراگیر، ارتباطات سازمانی رابرت هیلر و تحلیل رفتگی شغلی مسلش و جکسون استفاده گردید. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از نظرات متخصصان مدیریت و سنجش همسان درونی و برای پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که برای پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر، ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۹۴۹ و ۰/۷۷۴ محاسبه گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج تحلیل آماری به دست آمده نشان داد که بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. هم‌چنین بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با تحلیل رفتگی شغلی رابطه معنادار وجود دارد، که از بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی بعدهای پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری، مشتری‌مداری و حمایت و رهبری مدیران و از بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با تحلیل رفتگی شغلی بعدهای پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری و مشتری‌مداری قدرت پیش‌بینی بیش‌تری را نشان می‌دهند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت کیفیت فراگیر، ارتباطات سازمانی، تحلیل رفتگی شغلی، فرسودگی شغلی، مهارت‌های ارتباطی

<sup>۱</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

<sup>۲</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

<sup>۳</sup> - دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس و مدرس مدعو دانشگاه فرهنگیان (مرکز آموزش

عالی شهید مطهری شیراز).

## مقدمه

ارتباطات یکی از مهمترین ابزار جامعه متمدن امروزی و موثرترین عامل در جهت رشد و توسعه و تعالی انسانی به شمار می‌رود. ارتباطات رکن اساسی زندگی انسان است، با انجام ارتباطات، کلمات، مفاهیم و عبارات از شخص به شخص دیگر انتقال می‌یابد و در نتیجه تفاهم بین افراد جامعه به وجود می‌آید. نیاز به انجام ارتباطات صحیح که بتواند راه‌گشای مشکلات افراد در جوامع امروزی مخصوصاً در داخل کشور ایران باشد یک موضوع اساسی و ضروری است. اهمیت نقش ارتباطات بر هیچ کس پوشیده نیست، چون افراد در تمام فعالیت‌های خود در زندگی روزمره نیاز به برقراری ارتباط دارند. امروزه فرایند ارتباطات یکی از اجزای اصلی فعالیت‌های سازمان‌های مختلف گردیده است. از طریق این فرایند، رهبری در سازمان به اجرا درآمده و هماهنگی ایجاد می‌شود. کلیه سطوح مدیریت، مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح را بر عهده دارند، به جرات می‌توان گفت موفق‌ترین و کارآمدترین مدیران در سازمان‌ها افرادی هستند که دارای مهارت ارتباطی بالایی باشند (Aminshsyan jahromi & Amini, 2009). ارتباطات موثر باعث افزایش کارایی و اثربخشی و کیفیت کار نیروی انسانی در سازمان می‌گردد و برعکس ارتباطات غیر موثر، خستگی جسمانی و ناکامی عاطفی را به دنبال داشته و تحلیل رفتگی شغلی را به همراه می‌آورد. تحلیل رفتگی را حالتی از تخلیه عاطفی، بدنی و ذهنی ناشی از کار طولانی مدت تعریف کرده‌اند. مسلسل (Maslash, 1983)، تحلیل رفتگی را کارکرد سه عامل فرسودگی عاطفی، تهی شدن از ویژگی‌های فردی (مسخ شخصیت) و کاهش عملکرد شخصی می‌داند. در این حالت شغل معنا و اهمیت خود را از دست می‌دهد و شخصی که دچار تحلیل رفتگی شده، دائم خسته به نظر می‌رسد، پرخاشگر است، بدگمان، منفی باف و بدبین و عصبی، حساس، زودرنج و بی‌حوصله است و با کوچکترین ناراحتی از کوره در می‌رود، کلافه است و خود را در بن بست می‌بیند (Ramazaninezhad & et, 2009). مدیریت کیفیت فراگیر در اوایل قرن نوزدهم به عنوان شیوه‌ای در مدیریت آغاز شد، دانشمندان متعددی در تدوین و اجرای آن به عنوان روشی در مدیریت، نقش داشته‌اند. هرچند در آغاز به این روش توجه چندانی نگردیده، از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به علت توفیق ژاپنی‌ها در کاربرد این روش به کمک دکتر دمی‌نگ مورد تقدیر قرار گرفت (Mehraban, 2009). شاید اصطلاح مدیریت کیفیت فراگیر، یکی از متداول‌ترین اصطلاحات تجارت باشد که در سال‌های اخیر در مورد تمامی تلاش‌های انجام شده برای پیشبرد و بهبود کیفیت به کار رفته است. مدیریت کیفیت فراگیر، بهبودی در روش‌های سنتی انجام کار و تجارت و فنی اثبات شده برای تضمین بقا در جهان رقابتی کنونی به شمار می‌رود. مدیریت کیفیت فراگیر به معنای مشارکت دادن تمامی کارکنان در عرضه محصول یا خدمات نهایی به مشتری است (Jafari & et, 2007). امروزه مدیریت کیفیت فراگیر در همه سازمان‌ها اعم از خصوصی و دولتی موضوعی کلیدی تلقی می‌گردد و همه اعضاء از مدیر عامل

تا کارگر ساده را شامل می‌شود (John Macdonald, 2003). با توجه به مطالب بیان شده و نقش مدیریت کیفیت فراگیر و مولفه‌های آنها در ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی در این پژوهش به بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس می‌پردازیم تا شاید بتواند در افزایش مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات موثر سازمانی و کاهش تحلیل رفتگی شغلی کارکنان سازمان یاد شده موثر باشد.

### پیشینه پژوهش

- انصاری و امیریان صدر (Ansari & Amiriansadr, 2010) در تحقیق خود به بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی در استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت جامع در زمینه ارزیابی مهارت‌های ارتباطی در مدیران بخش خصوصی صنایع کشور پرداختند و به این نتیجه رسیدند که: ارتباطات و بسترهای ارتباطی در سازمان، از زیرساخت‌های لازم برای استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت جامع هستند که در کشور ما، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. مؤلفه‌ای که در صورت اجرای موفق آن، ضمن بهبود رهبری و مدیریت، افزایش روحیه کار تیمی و حس مشارکت و خودارزشمندی، تبادل افکار و خلق ایده‌های جدید در سازمان، تبادل دانش و اطلاعات در سازمان نیز تسهیل شده و با سرعت بخشیدن به امر یادگیری و بروزآوری آموخته‌های کارکنان، آنان را همواره «به روز» و «استخدام‌پذیر» خواهد نمود.

خاکباز و اردلی (Khakbaz & Ardali, 2006) در مقاله‌ای با عنوان تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت کیفیت جامع به این نتیجه دست یافتند که: فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشورهای مختلف بسیار مورد توجه قرار گرفته است به طوری که اکثر کشورها، سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی در این زمینه انجام داده‌اند. حال با توجه به این مطلب و آنچه که بیان گردید، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای مدیریت کیفیت جامع مدیریت کیفیت جامع منجر به نتایج زیر می‌شود: بهبود روابط با مشتریان؛ بهبود روابط با تأمین کنندگان؛ افزایش کنترل فرایند؛ ساده‌سازی کار گروهی؛ ساده‌سازی جریان اطلاعات بین واحدهای مختلف شرکت؛ بهبود فرایند طراحی؛ به‌کارگیری سیستم نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه؛ پیاده‌سازی سیستم‌های کیفیت همچون ایزو ۹۰۰۰؛ اندازه‌گیری هزینه‌های کیفیت؛ بهبود فرایند تصمیم در واحد تضمین کیفیت. زارعی متین و باقری (Zaraeimatin & bagheri, 2007) در تحقیق خود به بررسی سبک‌های رهبری مربیان و ارتباط آن با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان تیم‌های فوتبال لیگ برتر و دسته یک کشور در فصل مسابقات ۸۳-۸۲ پرداختند و به نتایج زیر دست یافتند:

در خصوص ارتباط سبک رهبری مربیان با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان در این تحقیق مشخص شد که بین سبک رهبری وظیفه مدار با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان رابطه قوی وجود دارد. این ارتباط بین دو سبک دیگر و میزان تحلیل رفتگی ملاحظه نمی‌شود. از محتوی تحقیق‌های انجام

شده چنین استنباط می‌شود که سبک‌های رهبری در کلیه مؤلفه‌های تحلیل رفتگی تاثیر کاملاً محسوسی ایجاد می‌کند و از این طریق است که سبک نامناسب می‌تواند سبب فرسودگی عاطفی، تهی شدن از ویژگی‌های شخصیتی و کاهش عملکرد شود و در نهایت منجر به انزوا و یا کناره‌گیری ورزشکاران از صحنه‌های ورزش شود. وجود ۴۰/۵٪ از بازیکنانی که دارای تحلیل رفتگی بیش‌تر از میانگین هستند به عنوان زنگ خطر جدی تلقی می‌شود، در صورتیکه از این عارضه پیشگیری نشود ممکن است آسیب‌های جبران ناپذیری بر بازیکنان و پیکره تیم‌ها وارد شود. حشم‌دار (Hashmdar, 2006)، در تحقیقی که با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و فرسودگی شغلی در کارکنان نفت و گاز گچساران انجام داد، نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری حمایتی و فرسودگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد و سبک رهبری حمایتی می‌تواند تغییرات فرسودگی شغلی را پیش‌بینی کند.

استواری (Ostavari, 2009)، در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های حل تعارض با توانمندسازی و مهارت‌های ارتباطی در بین کارکنان مجتمع پتروشیمی شیراز نشان داد که بین توانمندسازی و ابعاد مهارت‌های ارتباطی رابطه معناداری وجود دارد. مشکسار (Meshksar, 2010) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه توانمندی با مهارت‌های ارتباطی بیان می‌دارد که بین ابعاد توانمندی و مهارت‌های ارتباطی رابطه مستقیم وجود دارد. ویلیامز (Wiliamz, 1988) به نقل از صبورزاده (Saboorzadeh, 2007) تحقیقی را با هدف بررسی مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک نوآوری در دو مدرسه دولتی در شمال شرق اوهایو در آمریکا انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که طرح پیشگام مدیریت کیفیت جامع در مدارس دولتی می‌تواند از راه‌های متفاوت به موفقیت برسد. در مدارس مورد مطالعه از اصول مدیریت کیفیت جامع و روش‌های آن در جهت رفع نیازها استفاده شد. برنامه‌ریزی و آموزش ضمن خدمت دو عنصر مهم موجود در هر دو طرح پیشگام بودند. در این تحقیق سه متغیر پشتیبان که میزان انتشار مدیریت کیفیت جامع را تحت تاثیر قرار داده بود عبارت بودند از: ۱- حمایت‌های رهبری ناحیه (مدیران)، ۲- حمایت کارکنان، ۳- حمایت جامعه در میان این سه متغیر، حمایت مدیران بیش‌ترین تاثیر را داشت. ویو و شورت (wu & Short, 1996) به نقل از مشکسار (Meshksar, 2010) در تحقیق خود با عنوان رابطه بین توانمندسازی روان شناختی معلمان و مهارت‌های ارتباطی پی بردند و بیان کردند که بین مؤلفه‌های توانمندسازی بعنوان یکی از ابعاد مدیریت کیفیت جامع با مهارت‌های ارتباطی رابطه وجود دارد.

هال (Hall, 2007) خاطر نشان می‌سازد که بین توانمندسازی روان شناختی و مهارت‌های ارتباطی رابطه مثبتی وجود دارد. اگر مدیران احساس کنند که مسئولیت‌های آنها و مهارت‌های ارتباطی آنها بیش‌تر است، واضح است که توانایی و مهارت‌های لازم و ضروری برای انجام عملکرد شغلی‌شان را درک خواهد نمود (احساس توانمندسازی)، بدین ترتیب انتظار می‌رود مهارت‌های ارتباطی هر یک

از ابعاد توانمندسازی را افزایش می‌دهد و هم‌چنین باعث افزایش عملکرد شغلی مدیران می‌شود. در تحقیق گسترده‌ای که درمدیسون آمریکا (۱۹۸۳) و در وین اتریش (۱۹۹۵) با عنوان "بررسی مقایسه‌ای استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع بر استرس کارکنان" انجام شد، نتایج تجزیه و تحلیل همبستگی نشان داده است که: استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع با چند عامل رفتاری و روانی مرتبط با کیفیت زندگی کاری رابطه داشته است. استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع رابطه مثبت و مستقیمی با محتوای شخصی، کنترل شغل و مشارکت کارکنان و درجه حمایت اجتماعی دارد. استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع با مشارکت و درگیری شغلی کارکنان، هویت سازمانی و رضایت‌مندی شغلی کارکنان هم رابطه دارد. در این مطالعه تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان داده است که بین کیفیت زندگی کاری و عوامل کاری روحی و روانی نیز رابطه وجود دارد. نتایج تحقیق در هر دو کشور نشان داد که اجرای فراگرد مدیریت کیفیت جامع بر کارکنان هم دارای آثار مثبت و هم آثار منفی است (Kordrostami, 2007) هندریکس و همکاران (Hendrix et al, 2000) به این نتیجه رسیدند که مربیانی که در سطح پایینی از سختی کار و حمایت اجتماعی و سطح بالایی از مهارت مربیگری قرار داشتند، استرس زیادی را درک کرده بودند. بنابراین سطح بالای استرس با سطح بالایی از فرسودگی عاطفی و مسخ شخصیت و سطح پاتیین موفقیت فردی ارتباط دارد. آلتاهانیه (Altahaneyeh, 2003)، نشان داد که بین رفتار رهبری مربیان و تحلیل رفتگی آنها ارتباط معنی‌داری وجود دارد و عدم موفقیت فردی و فرسودگی عاطفی پیش بین‌های مهمی از رفتارهای رهبری مربیان بودند. هم‌چنین ورزشکارانی که مربیانشان تمرینات و امکانات زیاد، حمایت اجتماعی، بازخورد و رفتار دموکراتیک بیش‌تری داشتند از رضایت شغلی بیش‌تری برخوردار بودند و تحلیل رفتگی آنها کمتر بود. دورکین (Dworkin, 2003)، در پژوهشی به این نتیجه رسید که تحلیل رفتگی در معلمان دارای مدیران حمایت‌گرا نسبت به آنهایی که خلاف آن را رفتار را درک کرده بودند، در سطح پایینی از تحلیل رفتگی قرار داشتند. الموهنادی و همکاران (Al-Mohannadi et al, 2007)، به این نتیجه رسیدند که استرس به دلیل عوامل شخصی یا محیطی افزایش نمی‌یابد، بلکه بیش‌تر به دلیل تعامل فرد با محیط اطرافش ایجاد می‌شود. آنها عوامل استرس‌زای مرتبط با محیط کار را عبارت از جو سازمانی نامطلوب، کمبود احترام به معلمان، سبک مدیریت، ارتباط با همکاران، عدم حمایت از طرف همکاران، تضاد و ابهام نقش و... می‌دانستند.

با توجه به آنچه گذشت و در نظر گرفتن این موضوع که با اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان می‌توان ارتباطات سازمانی را افزایش و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان را کاهش داد، این تحقیق بر آن است تا با توجه به اهمیت موضوع مدیریت کیفیت فراگیر به این سوال پاسخ دهد که چه رابطه‌ای بین هریک از مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی

شغلی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس وجود دارد؟ برای یافتن پاسخ به این سوال چند فرضیه زیر مطرح شده است:

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی در رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با تحلیل رفتگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش بینی ارتباطات سازمانی می‌باشد.
- ۵- ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش بینی تحلیل رفتگی شغلی می‌باشد.

### روش پژوهش

این طرح به لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی و به لحاظ شیوه جمع آوری اطلاعات جزء تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی می باشد که در آن به توصیف رابطه بین متغیرها با یکدیگر پرداخته شده است. جامعه آماری در پژوهش حاضر کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس می باشد که در زمان انجام تحقیق تعداد کارکنان ۱۶۰ نفر می باشند. برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول مورگان و کرجسی (Kerjisy & Moorgan, 1970) استفاده شده است و از جامعه آماری مورد مطالعه به صورت نمونه گیری ساده، ۱۱۱ نفر از جامعه پژوهش انتخاب شدند.

### ابزار پژوهش

در این تحقیق از سه پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر، پرسشنامه ارتباطات سازمانی و پرسشنامه تحلیل رفتگی شغلی استفاده گردیده است. پرسشنامه استاندارد مدیریت کیفیت فراگیر که توسط موسسات کیفیت فدرال (۱۹۹۰) در آمریکا ابداع و توسط خورشیدی (Korshidi, 2009) معرفی گردیده، توسط محرم زاده و دیگران (Moharamzadeh, et, 2009) نیز مورد استفاده قرار گرفته است. در این پرسشنامه هشت بعد حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز روی مشتری (مشتری‌مداری)، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمندسازی (قدرتمندسازی) کارکنان و کار تیمی، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری بعنوان ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر تعریف شده است. هریک از معیارهای ۸ گانه ارزیابی در پرسشنامه از ۶ گویه تشکیل شده که جمعا دارای ۴۸ گویه می‌باشد. که کارکنان از هر معیار ۶ گویه‌ای، عبارتی که بهترین کاربرد آن معیار را در سازمان نشان می‌دهد انتخاب می‌نمایند. برای تعیین امتیاز سازمان از فهرست معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر، گزینه انتخابی را طبق جدول پرسشنامه امتیازگذاری می‌شود که امتیاز ۱۶۰-۲۰۰ نشان دهنده تعهد



**فرضیه ۲:** بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جهت بررسی این فرضیه از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است

**جدول ۲: همبستگی بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی**

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
حمایت و رهبری مدیران	۰/۴۷۹	۰/۰۰۱
برنامه ریزی استراتژیک	۰/۴۷۰	۰/۰۰۱
مشتری مداری	۰/۴۵۳	۰/۰۰۱
شناسایی و آموزش کارکنان	۰/۳۸۹	۰/۰۰۱
قدرتمند سازی	۰/۳۲۴	۰/۰۰۱
اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت	۰/۴۴۴	۰/۰۰۱
بیمه کیفیت	۰/۵۱۷	۰/۰۰۱
پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری	۰/۵۷۲	۰/۰۰۱

با توجه به جدول فوق می توان متوجه شد که ضرایب همبستگی به دست آمده بین تمامی ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی معنادار شده ( $P \leq 0/01$ )، لذا بین این متغیرها رابطه معناداری وجود دارد. و فرض فوق مورد تأیید قرار می گیرد.

**فرضیه ۳:** بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

جهت بررسی این فرضیه از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

**جدول ۳: همبستگی بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با تحلیل رفتگی شغلی**

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
حمایت و رهبری مدیران	- ۰/۲۶	۰/۰۰۶
برنامه ریزی استراتژیک	- ۰/۳۲۲	۰/۰۰۱
مشتری مداری	- ۰/۳۰۶	۰/۰۰۱
شناسایی و آموزش کارکنان	- ۰/۰۹۸	۰/۳
قدرتمند سازی	۰/۱۲۲	۰/۲
اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت	- ۰/۲۱۸	۰/۰۲
بیمه کیفیت	- ۰/۲۰۶	۰/۰۲
پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری	- ۰/۳۵۳	۰/۰۰۱

با توجه به جدول فوق می توان متوجه شد که ضرایب همبستگی به دست آمده بین متغیرهای حمایت و رهبری مدیران، برنامه ریزی استراتژیک، مشتری مداری، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری با تحلیل رفتگی شغلی معنادار شده ( $P \leq 0/05$ )، لذا بین این متغیرها رابطه معناداری وجود دارد. و فرض فوق مورد تأیید قرار می گیرد.



فرضیه ۴: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش بینی ارتباطات سازمانی می باشند. برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چند گانه به روش مرحله‌ای استفاده گردید که همبستگی این متغیرها در فرض فرعی اول مورد بررسی قرار گرفت و سپس به منظور تعیین پیش بینی متغیر ملاک (ارتباطات سازمانی) توسط متغیر پیش بین (ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر) از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۴: جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر

#### و ارتباطات سازمانی

گام ها	متغیرها	R	R <sup>2</sup>	F	p <sub>c</sub>	B	T	p <sub>c</sub>
۱	پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری	۰/۵۱	۰/۳۲	۵۳/۰۵	۰/۰۱	۰/۳۲	۴/۲	۰/۰۱
۲	پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری مشتری‌مداری	۰/۶۲	۰/۳۸	۳۴/۱	۰/۰۱	۰/۳۲	۲/۶	۰/۰۰۸
۳	پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری، مشتری‌مداری، حمایت و رهبری مدیران عالی سازمان	۰/۶۶	۰/۴۱	۲۵/۵	۰/۰۱	۰/۳۰	۲/۴	۰/۰۲

با توجه به جدول فوق می‌توان متوجه شد که رگرسیون تا سه گام پیش رفته است و داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد که نسبت F و سطح معناداری آن در مرحله اول بیانگر اثر معنادار متغیر پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری در معادله رگرسیون است. در این مرحله اثر رگرسیون ( $F=53/05$ ) به دست آمده که در سطح معناداری (۰/۰۰۱) معنادار می‌باشد، و ضریب تعیین محاسبه شده بر اساس این متغیر (۰/۳۲) است، یعنی این متغیر ۳۲ درصد واریانس متغیر ارتباطات سازمانی را پیش بینی می‌کند. در مرحله دوم متغیرهای پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری و مشتری‌مداری وارد معادله شده‌اند. اثر رگرسیون ( $F=34/1$ ) به دست آمده که در سطح (۰/۰۰۱) معنادار می‌باشد. ضریب تعیین پیش بینی برای این متغیرها (۰/۳۸) به دست آمده است. یعنی این دو متغیر بر روی هم ۳۸ درصد متغیر واریانس متغیر ارتباطات سازمانی را پیش بینی می‌کند. در مرحله سوم متغیرهای پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری، مشتری‌مداری و حمایت و رهبری مدیران وارد معادله شده‌اند. اثر رگرسیون ( $F=25/5$ ) به دست آمده که در سطح (۰/۰۰۱) معنادار می‌باشد. ضریب تعیین پیش بینی برای این متغیرها (۰/۴۱) به دست آمده است. یعنی این سه متغیر بر روی هم ۴۱ درصد متغیر واریانس متغیر ارتباطات سازمانی را پیش بینی می‌کند.

**فرضیه ۵:** ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش بینی تحلیل رفتگی شغلی می‌باشند. برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چندگانه به روش مرحله‌ای استفاده گردید که همبستگی این متغیرها در فرض فرعی اول مورد بررسی قرار گرفت و سپس به منظور تعیین پیش بینی متغیر ملاک (تحلیل رفتگی شغلی) توسط متغیر پیش بین (ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر) از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

**جدول ۵:** جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر

### و تحلیل رفتگی شغلی

متغیرها	$R^2$	F	$P <$	B	T	$P <$	گام ها
پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری	۰/۳۵۲	۱/۱۲	۱۵/۴	۰/۰۱	۰/۲۱	۰/۰۰۵	۱
پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری مشتری‌مداری	۰/۳۹۶	۵/۱۰	۶/۱۰	۰/۰۱	۰/۲۱	۰/۰۰۶	۲

با توجه به جدول فوق می‌توان متوجه شد که رگرسیون تا دو گام پیش رفته است و داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد که نسبت F و سطح معناداری آن در مرحله اول بیانگر اثر معنادار متغیر پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری در معادله رگرسیون است. در این مرحله اثر رگرسیون ( $F=15/4$ ) به دست آمده که در سطح معناداری (۰/۰۰۱) معنادار می‌باشد، و ضریب تعیین محاسبه شده بر اساس این متغیر (۰/۱۲) است، یعنی این متغیر ۱۲ درصد واریانس متغیر تحلیل رفتگی شغلی را پیش بینی می‌کند.

در مرحله دوم متغیرهای پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری و مشتری‌مداری وارد معادله شده‌اند. اثر رگرسیون ( $F=10/03$ ) به دست آمده که در سطح (۰/۰۰۱) معنادار می‌باشد. ضریب تعیین پیش بینی برای این متغیرها (۰/۱۵) به دست آمده است. یعنی این دو متغیر بر روی هم ۱۵ درصد متغیر واریانس متغیر تحلیل رفتگی شغلی را پیش بینی می‌کند.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش در فرضیه اول بین مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد. که یافته‌های این فرضیه با نتایج تحقیقات انصاری و امیریان صدر (Ansari & Amiriansadr, 2010)، خاکباز و اردلی (Khakbaz & Ardali, 2006)، حشم دار (Hashmdar, 2006)، ویووشورت (wu & Short, 1996)، هال (Hall, 2007)، ویلیامز (Wiliamz, 1988) همسو می‌باشد. می‌توان بیان کرد که پرداختن به ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی با توجه به مدیریت کیفیت فراگیر یک ضرورت بوده و یکی از

مهمترین مزایای سازمان‌های موفق و کارآمد به شمار می‌رود. ارتباطات و بسترهای ارتباطی در سازمان، از زیرساخت‌های لازم برای استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت جامع هستند که در کشور ما، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. مؤلفه‌ای که در صورت اجرای موفق آن، ضمن بهبود رهبری و مدیریت، افزایش روحیه کار تیمی و حس مشارکت و خودارزشمندی، تبادل افکار و خلق ایده‌های جدید در سازمان، تبادل دانش و اطلاعات در سازمان نیز تسهیل شده و با سرعت بخشیدن به امر یادگیری و به روزآوری آموخته‌های کارکنان، آنان را همواره به روز و استخدام‌پذیر خواهد نمود. به طور کلی، بهبود و اثربخشی ارتباطات موثر سازمانی، جنبه‌های مختلف مدیریت کیفیت جامع را تحت تأثیر قرار داده و به عنوان یک پشتیبانی کننده قوی برای مدیریت کیفیت به کار می‌رود. بهبود روابط مدیر و کارمند، پیشگیری از بروز بحران و مدیریت بحران، آموزش عملی کیفیت به اعضای سازمان و ایجاد حسن شهرت برای سازمان در زمینه نقش‌های برجسته مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشند. بنابراین، اجرای مدیریت کیفیت فراگیر رمز بقا و پیشرفت و توسعه سازمان و کارکنان به شمار می‌رود. بهبود ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی از طریق مدیریت کیفیت جامع باعث کاهش تحلیل رفتگی شغلی کارکنان و افزایش بهره‌وری آنان منجر می‌شود.

براساس نتایج به دست آمده در فرضیه دوم بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. که این نتیجه نیز با نتایج تحقیقات استواری (Ostavari, 2009)، خاکباز و اردلی (Khakbaz & Ardali, 2006)، حشم دار (Hashmdar, 2006)، ویو و شورت (wu & Short, 1996)، هال (Hall, 2007)، انصاری و امیریان صدر (Ansari & Amiriansadr, 2010) همسو می‌باشد. مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک شیوه نوین مدیریتی و ارتباطات سازمانی به عنوان نشان دهنده جریان تبادل اطلاعات در سازمان به عنوان متغیرهای اساسی مورد توجه قرار گرفته و این بیانگر لزوم توجه به این متغیرها در سازمان می‌باشد و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم توجه جدی به نحوه ارتباطات سازمانی بوده و باعث افزایش ارتباطات سازمانی می‌گردد. آموزش ضمن خدمت بعنوان یک از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر موجب بهبود مهارت‌های ارتباطی می‌شود هم‌چنین توانمندی کارکنان به عنوان یکی دیگر از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر زمانی که، همکاران به یکدیگر کمک می‌نمایند و روابط مثبت و حمایتی با یکدیگر برقرار می‌کنند افزایش پیدا می‌کند. اگر مدیران احساس کنند که مسئولیت‌ها و مهارت‌های ارتباطی آنها بیش‌تر است، واضح است توانایی و مهارت‌های لازم و ضروری برای انجام عملکرد شغلی شان را درک خواهند نمود (احساس توانمندسازی) بدین ترتیب انتظار می‌رود که مهارت‌های ارتباطی، توانمندسازی را افزایش داده و باعث افزایش عملکرد شغلی مدیران می‌شود. حمایت رهبری یکی از مهمترین سبک‌های مدیریتی و رهبری است که باتوجه به اهمیت فرایند کار، توجه به توانایی‌ها و تخصص کارکنان و توجه به نیازهای فکری و استقلال عمل افراد و آزادی عمل دادن

به افراد می‌تواند بسیار موثر و کارآمد باشد و همین مدیر و رهبر با تفویض اختیار و قدرتمند کردن کارکنان و این‌که افراد کار خود را ارزیابی کنند و کنترل درونی داشته باشند، می‌توانند موجب اثربخشی و کارایی سازمان و بهبود ارتباطات سازمانی بین کارکنان گردد.

در فرضیه سوم بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان رابطه معنادار و معکوس وجود دارد که این نتیجه مطابق با نتایج تحقیقات الموهنادی و همکاران (Al-Mohannadi et al, 2007)، حشم دار (Hashmdar, 2006) زارعی متین و باقری (Zaraeimatin & bagheri, 2007)، آلتاهانیه (Altahaneyeh, 2003) می‌باشد. بطوری که با افزایش کیفیت و بهره‌وری و حمایت و رهبری مدیران و آموزش مستمر کارکنان و توانمندسازی آنها، تحلیل رفتگی شغلی کاهش و با کاهش آنها، تحلیل رفتگی در بین کارکنان افزایش پیدا می‌کند. استرس به دلیل عوامل شخصی یا محیطی افزایش نمی‌یابد، بلکه بیش‌تر به دلیل تعامل فرد با محیط اطرافش ایجاد می‌شود. عوامل استرس‌زای مرتبط با محیط کار اعم از جو سازمانی نامطلوب، کمبود احترام به معلمان، سبک مدیریت، ارتباط با همکاران، عدم حمایت از طرف همکاران، تضاد و ابهام نقش می‌تواند باعث ایجاد تحلیل رفتگی شغلی در فرد گردد. بین حمایت و رهبری مدیریت سازمان به عنوان یکی از مهمترین و کاربردی‌ترین بعد از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با تحلیل رفتگی شغلی رابطه معنی‌دار و معکوس وجود دارد بدین معنی که با افزایش میزان حمایت و رهبری مدیران نسبت به کارکنان، تحلیل رفتگی شغلی آنها کاهش یافته و در صورت عدم حمایت و رهبری مدیران، تحلیل رفتگی شغلی آنها افزایش پیدا می‌کند در خصوص ارتباط سبک رهبری مدیران با میزان تحلیل رفتگی کارکنان نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری در کلیه مؤلفه‌های تحلیل رفتگی تاثیر کاملاً محسوسی ایجاد می‌کند و از این طریق است که سبک نامناسب می‌تواند سبب فرسودگی عاطفی، تهی شدن از ویژگی‌های شخصیتی و کاهش عملکرد شود و در نهایت منجر به انزوا و در نهایت تحلیل رفتگی شغلی و فرسودگی شغلی شود.

بر اساس نتایج به دست آمده در فرضیه چهارم ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر، قادر به پیش‌بینی ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی می‌باشد که این نتیجه با نتایج تحقیقات هال (Hall, 2007)، انصاری و امیریان صدر (Ansari & Amiriansadr, 2010)، الموهنادی و همکاران (Al-Mohannadi et al, 2007)، حشم دار (Hashmdar, 2006)، دورکین (Dworkin, 2003) همسو می‌باشد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین کیفیت و بهره‌وری، حمایت و رهبری مدیران و رضایت مشتریان از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با تحلیل رفتگی شغلی رابطه معنادار و معکوس وجود دارد. یعنی با افزایش کیفیت و بهره‌وری، حمایت و رهبری مدیران، رضایت مشتریان، تحلیل رفتگی شغلی کاهش و برعکس، با کاهش آنها، تحلیل رفتگی شغلی افزایش پیدا می‌کند. در سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت فراگیر را اجرا و مدیران از کارکنان حمایت می‌کنند و با آنها

ارتباط موثر برقرار می‌نمایند، این ارتباط موثر و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و سایر امور در سازمان به کاهش تحلیل رفتگی و فرسودگی شغلی منجر گردیده و باعث بهبود و اثربخشی ارتباطات سازمانی و رضایت شغلی کارکنان می‌گردد.

به طور کلی، اگر بین رهبر سازمان و زیردستان احترام متقابل وجود داشته باشد و رهبر برای احساسات و عقاید زیر دستان خود احترام قائل باشد و یک جو همدلی و ارتباط دوطرفه به وجود آورد که منجر به رضایت کارکنان و افزایش کیفیت زندگی شغلی آنان شود، فرسودگی شغلی کارکنان کاهش می‌یابد و اگر رهبر نسبت به زیر دستان خود بی‌اعتماد باشد و احترامی برای عقاید زیر دستان قائل نباشد و در مناسبات با اعضای گروه سرد و خشک باشد و ارتباطات او با زیردستان کمرنگ باشد، باعث افزایش تحلیل رفتگی و فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان می‌گردد. لذا مدیران برای این که تحلیل رفتگی شغلی کارکنان را کاهش دهند و یا از بین ببرند، باید در جهت توانمند کردن و آموزش و حمایت از آنان و در نهایت تامین رضایت آنان بطور مفید و موثر تلاش کنند.

## References

Al-Mohannadi, A., Capel, S. (2007). "Stress in physical education teachers in Qatar". *Social Psychology of Education*, 10(1): pp:55-75.

Altahayneh, Z. (2003). "The Effectes of Coaches behavior and burnout on the philosophy in the state florida university". State florida, university florida publication.

Ansari, M (2005), *role of personal connectional skills in stablishment of total quality managment systems in industries of the private part*, Tehran. Sixteen seminar international quality manageres. (in Persian).

Aminshayan jahromi, S. and Amini, J. (2009), *organizational effective communication*, shiraz, kusha mehr publication. (in Persian).

Dworkin, A. G, Saha. L. J. Hill. A. N. (2003). "Teacher burnout and perceptions of a democratic school environment". *International Education Journal*, 4(2): pp:108-120.

Hendrix, A. E., Acevedo. E. o., Herbert. E., (2000). "An examination of stress and burnout in certified Athletic Trahners at Division I-A universities", *Journal of Athletic Traning*. 35(2): pp:139-14. <http://www.newcastle.edu.au/group/ojedp/Archive/Volume-3/V3-dorman.pdf>.

Hall, E. (2007), *Beyond Culture*, Garden city, Anchor press. New York: Mass Communication and Society, 3(1): 117-135

Hashamdar, S. (2006), *considering relation ship between the leader ship styles and employmental depreciation in the gas and oil company of gachsaran*, M.A thesis, Islamic Azad university of Behbahan, group of industrial and organizational psychology. (in Persian).

Jafari ,M. (2007), *Total; quality management* (first Volume), Tehran, rasa publication. (in Persian).

John, M. (2003), *Total quality Manay ment* (translation of Mohammad hossein Nafisi), Tehran, publications of quality and managment (date of publications hasn't original language). (in Persian).

Khakbaz .H . & Ardali. GH.(2006),*efectivence IT on Total quality management* ,Tehran, Tadbir ,10(1): pp: 165. (in Persian).

Khorshidi,A.(2009),*Organizational Behavior with Research Approach*,Tehran,Yastaroon Publication. (in Persian).

Kord rostami, M. (2007), *the chanye and advancement management of organization*, Tehran, publication edition text-books. (in Persian).

Maslach,C.,and Jackson ,S.(1983).*Maslach burnot inventory*. Reserch edition,manual.palo Alto, Calif, Consulting Psychologists press.

Mehraban, R. (2009), *Total quality management (the executive method of to dismantle total quality management)*, Mashhad, publications of the tomorrow world. (in Persian).

Moharam zadeh ,M.(2009), *the relationship between Total Quality Management and dimensions of Youth and Sports Department staff in azarbavejan sharghi province*. Shahrkord,The Third National Sport Management Congress ,10-11 Nov. (in Persian).

Meshksar, M. (2010), *considering relation ship between inability and connectional skills with the employment function in employees of the designing and engineering company of the shiraz petrochemistry industries*, (M.A)thesis, Islamic Azad university of Arsanjan. .(in Persian).

Ostovari, A. (2009), *considering relation ship between the conflict solution aspects with Inability and the connectional skills between employees of shiraz petrochemical industry*, M.A thesis, Islamic Azad university of marvdasht, college of training sciences and psychology .(in Persian).

Ramzanejad,R. (2009),*connection between the school organizational space and teacher' employmental depreciation of physical education*, publication, publication sport management, number 1. (in Persian).

saboorazade, M. (2006), *considering relation ship between Total quality management and it'role on creavity of the secondary schooling part managers of Marvdasht city*, (M.A) thesis, Azad university of Marvdash. (in Persian).

Zaraee matin,H.& bagheri, G. (2007), *the relationship between Leadership styles with atleast attrition*, Tehran, Quarterly Journal Culture management,3(10):pp:35-65. (in Persian).