

# تدوین الگوی ساختاری مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون و هیئت های کشتی

ایران

سیده فریده هادوی<sup>۱</sup>

ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>

حمید سیفی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۹/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۵

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی الگوی ساختاری شاخصه های مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون و هیئت های کشتی کشور بود. مدیریت کیفیت جامع شامل سازماندهی کلیه ارکان و منابع سازمان برای نیل به کیفیت و برآورده کردن نیازهای مشتریان و منافع کارکنان است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کمی و از حیث اجرا از نوع پژوهش های کاربردی بود. برای جمع آوری داده ها، از روش توصیفی - تحلیلی در قالب پیمایش استفاده شد. آزمودنی های این پژوهش را پس از تعیین تعداد کل افراد فعال در حوزه پژوهش (۳۸۰ نفر به استناد دبیرخانه فدراسیون)، ۱۵۷ نفر از کارشناسان نخبه کشتی کشور به صورت تصادفی تشکیل دادند. برای پاسخگویی به سوالات پژوهش، از ابزار اندازه گیری (پرسشنامه) که در بر گیرنده هشت مولفه مدیریت کیفیت جامع (بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی) بود، استفاده شد.

نتایج پژوهش نشان داد ساختار تعریف شده برای مدیریت کیفیت جامع ۶۴/۴۱ درصد از کل واریانس را تبیین کرده و درصدهای واریانس برای هر یک از عوامل هشتگانه به ترتیب برای پشتیبانی مدیریت ارشد (۵/۵۱)، ارتباط با مشتری (۵/۲۹)، ارتباط با تامین کنندگان (۳/۲۲)، مدیریت منابع انسانی (۳/۰۲)، رفتارهای کارکنان (۲/۶۹)، فرایندهای طراحی (۲/۶۸)، فرایندهای تولید (۲/۴۳) و تضمین کیفیت (۲/۰۷) بود. همچنین، با توجه به شاخص ها و خروجی های نرم افزار لیزرل می توان گفت که داده ها نسبتاً با مدل انطباق دارند و شاخص های ارائه شده، نشان دهنده آن اند که در مجموع مدل ارائه شده، مدل مناسبی است. در نهایت به نظر می رسد حصول به کیفیت و اثربخشی که دور از دسترس نباشد، داشتن تحصیلات

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران (نویسنده مسئول)

ورزشی، سابقه مدیریتی مرتبط با حوزه کاری، ثبات شغلی، توجه به پویایی و تغییر نظام مند سازمان، مدیریت مبتنی بر کار انفرادی، اهمیت دادن به نظرات و تصمیمات کارکنان، ارزشیابی مداوم و دیگر عواملی که می توان آن ها را در سازمان های پویا و پیشرفته یافت، در زمره عوامل مهم کیفیت در فدراسیون کشتی ایران به شمار می آیند.

**واژگان کلیدی:** بهره وری سازمانی، مدیریت کیفیت جامع، فدراسیون کشتی ایران و الگوی ساختاری

بتازگی قلمرو مدیریت و سازمان به لحاظ نظری و عملی، تحت تاثیر نیروی قدرتمند با عنوان "مدیریت کیفیت" ۱ قرار گرفته که اگر به درستی اداره و هدایت شود، از ظرفیت لازم برای منجر شدن به ژرف ترین تشریک مساعی، نه تنها در زمینه های حرفه ای، بلکه برای بروز انسانیت تمام عیار برخوردار است. اگر چه تا چند دهه قبل، باور غالب بر این استوار بود که این نیروی عظیم برای جهان مدیریت مناسب نیست و این موضوع منحصر در ادبیات عامه پسند مورد بحث و گفتگو قرار می گرفت، اما اکنون به عنوان موضوع پژوهش های دانشگاهی و علمی به طور جدی مطرح است. (رستگار و وارث، ۱۳۸۷)

در محیط امروزی که ویژگی اصلی آن، پیچیدگی توأم با تغییرات بسیار است، سازمان ها نه تنها برای رقابت، بلکه به منظور بقای خود، ناچار به تجدید نظر در بسیاری از امور و روال های حاکم بر نحوه انجام فعالیت اصلی شان هستند. در این محیط پیچیده و متغیر، سازمان باید برای ادامه حیات خود، به پیشواز تغییرات برود و خود را با آنها منطبق کند. به دلیل دشوار بودن ایجاد تغییرات در محیط، سازمان باید تغییرات را از خود شروع کند. از این رو، انتخاب جهت گیری تغییرات بسیار مهم است و سازمان باید نیاز های متغیر مشتریان، استراتژی ها، اهداف بلند مدت و سایر عوامل موثر را مد نظر داشته باشد. این امر نه تنها برای سازمان به صورت یک کل، بلکه برای هر یک از واحد های درونی سازمان نیز صدق می کند. در همین راستا برای برنامه ریزی و ایجاد تغییرات، روش های نوین مدیریتی در سال های گذشته توسعه یافته است که هر یک در موقعیت های ویژه ای کاربرد دارد. (انصاری، ۲۰۰۷) سازمان ها می توانند با افزایش خروجی، کاهش هزینه ها، افزایش سریع تر خروجی نسبت به هزینه ها و ترکیبی از این روش ها، بهره وری خود را افزایش دهند. بررسی نظریه اندیشمندان سازمان و مدیریت در دو دهه اخیر، انباشته از مفاهیمی است که همگی تاکید بر تغییر در محیط سازمان ها، و شرایط و شیوه های کسب و کار دارند. امروزه، شیوه های انجام کسب و کار، وضعیتی جهانی به خود گرفته است و استفاده از فرایندهای کیفیت<sup>۲</sup>، یکی از ابزار مهم این تغییر و تحولات است. (کیرنر، ۱۳۸۱) در این راستا به منظور بهبود کیفیت، کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری، ابزارهای مختلفی توسط سازمان ها به کار گرفته می شود که از معتبرترین و

<sup>1</sup> Quality management

<sup>2</sup> Quality Process

متداول ترین آنها می توان به مدیریت کیفیت جامع (TQM)<sup>۱</sup>، نگهداری و تعمیرات بهره ور فراگیر (TPM)<sup>۲</sup>، مهندسی مجدد فرایندهای سازمان (BPR)<sup>۳</sup> و غیره اشاره کرد (وستون، ۲۰۰۱).

از آنجا که مفاهیم کیفیت، برگرفته از دیدگاه‌های مختلفی می‌باشد، توصیف مدیریت کیفیت چندان ساده و آسان نمی‌باشد. در ادبیات مدیریت، مفهوم مدیریت کیفیت به عنوان یک فلسفه و یا نگرش مدیریتی (آهیره و همکاران، ۴، ۱۹۹۵)، یک سیستم ساختار یافته (ماله و کالورچیو، ۵، ۲۰۰۵)، مجموعه‌ای از بهترین اقدامات (سیلا و ابراهیم پور، ۶، ۲۰۰۵)، و بالاخره یک فرهنگ مشارکتی<sup>۷</sup> (داهلگارد و همکاران، ۸، ۱۹۹۸) تعریف شده است.

مدیریت کیفیت جامع، یک نوع روش انجام کار و اداره سازمان است که برای بهبود مستمر و مداوم کیفیت و بهره وری در سازمان، با استفاده از معیارهای مشخصی، از تمام قابلیت‌ها، توانایی‌ها و استعداد های بالقوه مدیران و کارکنان بر پایه همیاری و مشارکت فعالانه، بهره می برد (ریاحی، ۱۳۸۱). دمی‌نگ<sup>۹</sup> کیفیت را «میزان یکنواختی و یکسانی کالا یا خدمت مربوط» تعریف می کند. بهبود کیفیت خدمات، صرفه جویی هزینه و توجه به مشتری به عنوان مبنای روش TQM آن را به صورت یک روش موثر حفظ سلامت مالی سازمان، به خصوص در مواقع محدودیت منابع معرفی می کند (ریاحی، ۱۳۸۱). از این رو در دنیایی که مهمترین سلاح رقابت و مهمترین ابزار برای حفظ بقا، کیفیت خدمات می باشد، TQM در حقیقت راه و روش مدیریت آینده است (یوجی، ۱۳۸۰). بر اساس آنچه مارتینز (۲۰۰۳) در مورد عوامل اصلی TQM بیان می دارد، شاخصه های اصلی مدیریت کیفیت جامع عبارت اند از: پشتیبانی مدیریت ارشد<sup>۱۰</sup>، ارتباط با مشتری<sup>۱۱</sup>، ارتباط با تامین کننده<sup>۱۲</sup>، مدیریت منابع انسانی<sup>۱۳</sup>، مشخصه ها و رفتارهای کارکنان<sup>۱۴</sup>، فرآیند طراحی محصول<sup>۱۵</sup>، مدیریت فرآیند تولید<sup>۱۶</sup> و واحد تضمین کیفیت<sup>۱۷</sup> (مارتینز، ۲۰۰۳).

---

<sup>1</sup> Total Quality Management

<sup>2</sup> Total productive maintenance

<sup>3</sup> business process re-engineering

<sup>4</sup> Ahire, et al.

<sup>5</sup> Mele & Colurcio

<sup>6</sup> Sila & Ebrahimpour

<sup>7</sup> Participatory Culture

<sup>8</sup> Dahlgaard, et al.

<sup>9</sup> W. Edward Deming

<sup>10</sup> Top management support

<sup>11</sup> Customer relationship

<sup>12</sup> Supplier relationship

<sup>13</sup> Workforce management

<sup>14</sup> Employee attitudes & behaviour

<sup>15</sup> Product design process

<sup>16</sup> Process flow management

<sup>17</sup> Quality data and reporting

معرفت و فتحي (۲۰۱۵) در بررسی رابطه بين فناوری اطلاعات و مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون های ورزشی ایران، بیان داشتند که فناوری اطلاعات همه بخش ها و عملکردهای شرکت را تحت تأثیر قرار می دهد و در کل می توان گفت استفاده از فناوری اطلاعات، مدیریت کیفیت جامع را نیز تحت تأثیر خود قرار خواهد داد (معرفتی و فتحي، ۲۰۱۵). همچنین، کاراستازیس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در بررسی مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون های ورزشی یونان دریافتند که با اینکه فرایندهای مدیریتی در سطح فدراسیون ها به خوبی به کار گرفته می شوند، اما بر اساس یک نظام سیستماتیک صورت نمی گیرند. همچنین، تفاوت های دیدگاهی در بین مدیران برای پذیرش مدیریت کیفیت وجود دارد و در صورتی یک مدیر قادر است به خوبی ایفای نقش نماید که بتواند در میان زیر مجموعه سازمانی خود تعامل و همفکری مثبتی ایجاد نماید و زمینه ایجاد درک مشترک از مفاهیم کیفیت خدمات را فراهم آورد.

ارزشمند و مهدی پور (۲۰۱۲) نیز در بررسی مدیریت کیفیت جامع و مدیریت کاربردها در بین سازمان های ورزشی بیان داشتند که هرچه سطح آمادگی بالاتر باشد، فرایندهای به کارگیری مدیریت کیفیت جامع سهل الوصول تر خواهد بود. همچنین، مسئولیت ۸۰ درصد مشکلات در پذیرش، فهم و به کارگیری مدیریت کیفیت جامع بر عهده مدیران و تنها ۲۰ درصد آن مربوط به کارکنان می باشد. همچنین، اصول کیفیت بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است و مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک فرهنگ و نه ابزار، نقش مهمی را در پیش برد اهداف سازمان های ورزشی دارد.

کزازی و شوال (۱۳۹۲) نیز در بررسی مدیریت کیفیت جامع و نقش یادگیری سازمانی و نوآوری دریافتند که یادگیری سازمانی نقش واسطه ای بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد نوآوری دارد. بنابراین، ارائه مقدمه ای از مدیریت کیفیت فراگیر از سوی مدیران عالی سازمان می تواند نیروی متحرکی برای سازمان و گسترش یادگیری سازمانی باشد. شریفی مقدم (۱۳۹۱) در ارزیابی مدیریت کیفیت جامع (TQM) در بخش تولیدی صنعت ورزش کشور اظهار داشت که ورود مدیریت کیفیت جامع در این شرکت ها به عنوان یک اصل پایه محسوب می شود و وضعیت این عوامل در صنعت تولید ورزش کشور در سطحی متوسط قرار دارد. در بین عوامل مورد بررسی، عامل استراتژی و خط مشی دارای نامطلوب ترین وضعیت می باشد.

---

<sup>1</sup> Martinez

<sup>2</sup>Dimitris Karastathis, Yiannis Afthinos, Dimitris Gargalianos, Nicholas D. Theodorakis

همچنین، ذاکرین، فراهانی و اسد (۱۳۹۲) در بررسی مدیریت کیفیت جامع و اثربخشی در فدراسیون های ورزشی موفق بیان داشتند که پذیرش اصول مدیریت کیفیت جامع و دستیابی به اثربخشی ابزار و لوازم، پیش نیازهایی را می طلبد که اگر مدیران و روسای فدراسیون از آنها برخوردار باشند، حصول کیفیت و اثربخشی دور از دسترس نخواهد بود. در فدراسیون هایی که روسای آنها دارای شاخص های تحصیلی، تجربی و پویایی ثبات شغلی باشند، تصمیمات منطقی تر و برنامه های مدون و طولانی تری طراحی خواهند شد و به نتایج ارزشمندتری خواهند رسید.

فدراسیون ها و هیئت های ورزشی کشتی استان ها از جمله مراکز مهم پرورش نیروی انسانی برای ورزش کشور و همچنین متولی توسعه ورزش کشتی در استان ها هستند. با توجه به این وظایف خطیر و نقش مهمی که در پیش برد اهداف فدراسیون کشتی دارند، بازده کم این سازمان ها در قبال منابع بیشتری که به آنها اختصاص می یابد- که البته ناشی از فقر کیفیت در نظام ورزش کشتی و فعالیت های آن است- نمی تواند نوید بخش آینده ای روشن برای ورزش کشتی استان ها و در نهایت ورزش کشتی کشور باشد. از این رو، کشور ها برای حل این گونه مشکلات از یک استراتژی کلیدی به نام "مدیریت کیفیت جامع" بهره می برند؛ روشی برای مدیریت سازمان ها با هدف ایجاد بهبود در بهره وری و کارایی کلی سازمانی در جهت رسیدن به بالاترین سطح کیفی موجود. باید توجه داشت که مدیریت کیفیت جامع، درمانی نیست که فوراً قابل اعمال باشد و به گفته هارت و ماسفلد (۲۰۰۹) قبل از اجرای آن باید به بررسی سازمان برای پذیرش مدیریت کیفیت جامع همت گمارد.

اکنون با توجه با اینکه کیفیت در فدراسیون ورزشی کشتی نیز همانند سایر سازمان ها یک عامل مهم و اساسی تلقی می شود، بررسی نقش فراگیر فدراسیون و هیئت های ورزشی کشتی به عنوان یکی از تخصصی ترین نهادهای ورزشی کشور، حائز اهمیت بسیار خواهد بود. شناسایی ذینفعان در فدراسیون ها و هیئت های کشتی کشور اعم از قهرمانان و نخبگان به عنوان مهمترین محصولات فرآیند تخصصی فدراسیون، جوانان و نوجوانان به عنوان پشتوانه با ارزش فعالیت های بلندمدت فدراسیون و همچنین کلیه مربیان و داوران، مدیران، سرپرستان در محیط داخلی فدراسیون و حامیان مالی، رسانه ها، تولیدکنندگان در محیط خارجی فدراسیون و بالاخره سایر ذینفعان که هر یک به نوعی یا در تولیدات و خدمات فدراسیون ها دخالت دارند و یا مشتریان آن محسوب می شوند، اهمیت وجود شاخص هایی برای ارزیابی کیفیت قابلیت مدیریت و اداره امور را ضروری می سازد. مشکل کنونی بسیاری از سازمان های ورزشی از جمله

فدراسیون و هیئت های کشتی کشور این است که امکان توصیف کارایی ۱ و اثربخشی ۲ مناسب برای مدیران و سازمان بر اساس معیارها ۳ و شاخص های استاندارد وجود ندارد. بنابراین تحقیق حاضر در چالشی عظیم و ملی سعی بر آن دارد تا پاسخی برای این سوال بیابد: میزان به کارگیری شاخص های ۴ مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون و هیئت های کشتی تا چه اندازه بوده است و در صورت بهره گیری از این فرایند، الگوی ساختاری شاخص های مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون و هیئت های کشتی چگونه است؟

### روش شناسی پژوهش

روش این پژوهش توصیفی - تحلیلی از نوع پیمایشی بوده و در آن به تدوین الگوی ساختاری مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون و هیئت های کشتی کشور پرداخته شده است. این پژوهش به صورت آمیخته و در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفته است. در بخش کیفی، ضمن مطالعه مقالات علمی متعدد مرتبط با موضوع پژوهش و مصاحبه حضوری - به منظور تایید گویه های به دست آمده - با اساتید مدیریت ورزش کشور، فهرستی از مرتبط ترین و شناخته شده ترین متغیرهای مطرح در این زمینه - که بیشترین تکرار و تاکید را در مقالات داشتند - تهیه گردید. پس از دریافت نظر کارشناسی اساتید رشته مدیریت ورزشی، پرسشنامه پژوهش برای جمع آوری داده ها طراحی گردید. سعی شد تا در تدوین پرسشنامه ابعاد مختلف سیاسی، شرایط فرهنگی و اجتماعی هم خوان با جامعه ایران مدنظر قرار گیرد. در بخش کمی (ساخت پرسشنامه) نیز روش مطالعه از نوع پیمایشی بود که اطلاعات حاصل از پرسشنامه های تکمیل شده، با بهره گیری از مشاوره آماری، مورد تجزیه و تحلیل های آماری قرار گرفت.

جامعه آماری این تحقیق با توجه به ماهیت اجرایی کار شامل کلیه کارشناسان، معاونان و روسای هیئت های کشتی شهرستان ها و کارشناسان فدراسیون کشتی کشور می شد که بنا بر آمار موجود در فدراسیون، حدود ۳۸۰ نفر گزارش شدند. نمونه های آماری به روش نمونه گیری تصادفی ساده بر مبنای حضور در همایش سالانه کشتی در سال ۱۳۹۳ انتخاب شدند. از این رو، ۷۰ نفر از حوزه کارشناسان صاحب نظر رشته ورزشی کشتی، ۸۰ نفر از کارشناسان، معاونان و روسای هیئت های کشتی سراسر کشور و ۲۰ نفر از کارشناسان و مسئولان فدراسیون کشتی کشور به عنوان نمونه در این پژوهش شرکت داشتند.

---

1 efficiency  
2 Effectiveness  
3 Criteria  
4 Indexes

ابزار اندازه گیری این تحقیق، پرسشنامه ای شامل دو بخش بود که قسمت نخست شامل اطلاعات و ویژگی های فردی آزمودنی ها نظیر جنسیت، سنوات خدمت، رشته تحصیلی و هیئت ورزشی محل کار و قسمت دوم در برگیرنده مولفه های چهار گزینه ای پیرامون نظر آزمودنی ها راجع به وضعیت مؤلفه های هشت گانه مدیریت کیفیت جامع (پشتیبانی مدیریت ارشد، ارتباط با مشتری، ارتباط با تامین کنندگان، مدیریت منابع انسانی، رفتارهای کارکنان، فرآیند طراحی، مدیریت فرآیند تولید و خدمت رسانی و واحد تضمین کیفیت) بود که در قالب ۴۲ سؤال با عنوان "میزان پذیرش اصول مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون کشتی" در یک مقیاس پنج طیفی اندازه گیری شد. لازم به توضیح است که در جمع آوری داده ها از پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر اسپینوال (۱۹۹۴) - که توسط فرید فتحی (۱۳۹۱) بر روی ادارات ورزش و جوانان بررسی شده بود- در ترکیب با مولفه های مستخرج از روش کتابخانه ای، بهره گیری شد. به منظور توصیف اطلاعات، از آمار توصیفی و به منظور برآورد ضریب واریانس مولفه های مستخرج، از تحلیل عاملی اکتشافی و جهت برازش مدل نهایی از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار SPSS18 و لیزرل ۸/۵ استفاده شد.

### یافته های پژوهش

بررسی مشخصات جمعیت شناختی آزمودنی های تحقیق نشان داد که میانگین سنی آزمودنی ها ۴۷/۴ سال، حداقل سن کارشناسان ۲۶ سال و حداکثر سن آن ها ۷۰ سال، بالاترین سابقه خدمت کارشناسان رشته کشتی، ۴۶ سال و کمترین سابقه، ۱۲ سال بوده است. ۳۶ درصد از کارشناسان رشته کشتی دارای سطح تحصیلات دیپلم، ۳۰/۵ درصد لیسانس و ۱۹/۸ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و دکتری بودند. همچنین بر اساس یافته های تحقیق، از دیدگاه کارشناسان پراهمیت ترین گویه مدیریت کیفیت جامع "علاقه مندان رشته کشتی نسبت به نتایج رشته کشتی عکس العمل نشان می دهند." ( $\bar{x}=4/23, SD=\pm 0/94$ ) و "رئیس فدراسیون شخصا در پروژه بهبود وضعیت رشته کشتی در کشور مشارکت می کند." ( $\bar{x}=4/07, SD=\pm 1/02$ ) بوده و کم اهمیت ترین آنها "ایمنی و بهداشت فضاهای ورزشی به طور روزانه بررسی می شود." ( $\bar{x}=2/56, SD=\pm 1/2$ ) و گویه "نظرات و پیشنهادات مراجعہ کنندگان توسط پرسشنامه سنجیده می شود." ( $\bar{x}=2/68, SD=\pm 1/1$ ) بوده است. (جدول ۱)



جدول ۱: خلاصه‌ای از پراهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین گویه‌های مدیریت کیفیت جامع

میزان اهمیت	گویه‌های مربوط به مدیریت کیفیت جامع	میانگین	انحراف معیار
بسیار مهم	علاقه مندان رشته کشتی نسبت به نتایج رشته کشتی عکس العمل نشان می‌دهند.	۴/۲۳	۰/۹۴
	رئیس فدراسیون شخصا در پروژه بهبود وضعیت رشته کشتی در کشور مشارکت می‌کند.	۴/۰۷	۱/۰۲
کم اهمیت	ایمنی و بهداشت فضاهای ورزشی به طور روزانه بررسی می‌شود.	۲/۵۶	۱/۳
	نظرات و پیشنهادات مراجعه کنندگان توسط پرسشنامه سنجیده می‌شود	۲/۶۸	۱/۱

برای شناسایی ساختار داخلی ابزار و عوامل مربوط به آن از تحلیل عاملی اکتشافی همراه با چرخش متعامد استفاده شد. هشت عامل با استفاده از ترکیب چندین معیار به دست آمد. هم‌چنین نتایج آزمون کیسر، میر و آلکین (KMO) برای کفایت حجم نمونه و آزمون کرویت بارتلت نشان داد که حجم نمونه برای انجام تحلیل عاملی مناسب و ماتریس همبستگی‌ها از کرویت برخوردار است (جدول ۲).

جدول ۲: نتایج آزمون بارتلت و کیسر - می‌یر و اوکلین

مقدار	پیش فرض	
۰/۹۳۵	مقدار کیسر - می‌یر و اوکلین (کفایت حجم نمونه)	
۴۰۱۷/۸۳	مقدار مجذور کای	آزمون کرویت بارتلت
	درجه آزادی	
	سطح معناداری	
۰/۰۰۱		

- در سطح  $P < 0/01$  معنادار است

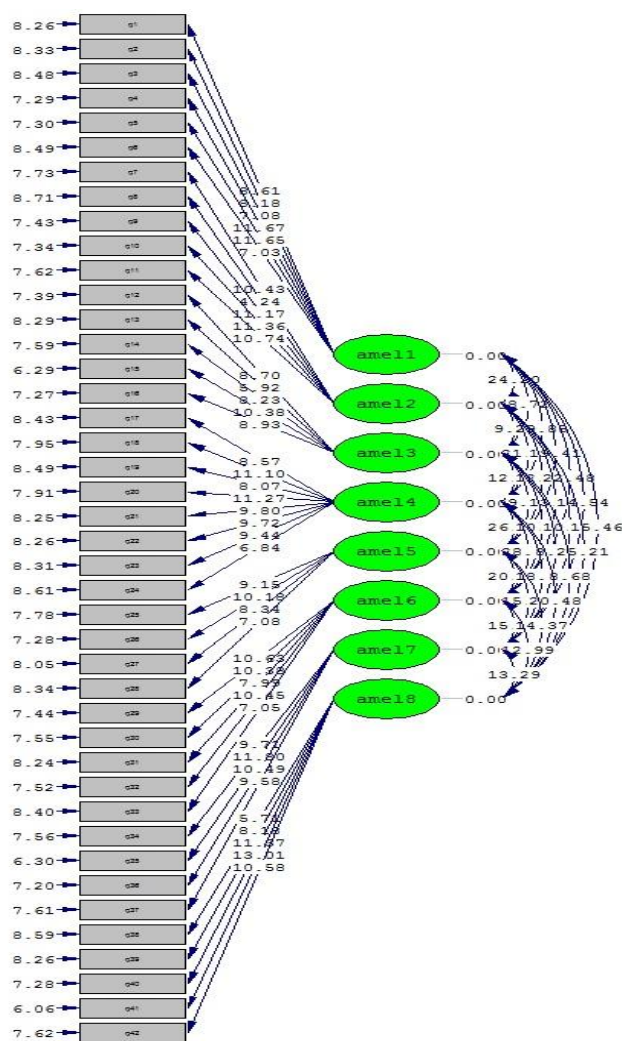
علاوه بر این، یافته‌های تحلیل عاملی اکتشافی این مطالعه نشان داد که میزان سهم پذیری واریانس هر یک از مولفه‌های ابعاد مدیریت کیفیت جامع در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳: نتایج سهم واریانس هر یک از عامل های شناسایی شده

شماره عامل	نام عامل	مربعات بارهای استخراج شده		
		واریانس کل	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
۱	مولفه ۱ (پشتیبانی مدیریت ارشد)	۵/۵۱	۱۳/۱۴	۱۳/۱۴
۲	مولفه ۲ (ارتباط با مشتری)	۵/۲۹	۱۲/۶۱۱	۲۵/۷۵
۳	مولفه ۳ (ارتباط با تامین کنندگان)	۳/۳۲	۷/۹۱	۳۳/۶۷
۴	مولفه ۴ (مدیریت منابع انسانی)	۳/۰۲	۷/۲۱	۴۰/۸۸
۵	مولفه ۵ (رفتارهای کارکنان)	۲/۶۹	۶/۴۱	۴۷/۲۹
۶	مولفه ۶ (فرایندهای طراحی)	۲/۶۸	۶/۴	۵۳/۶۹
۷	مولفه ۷ (فرایندهای تولید)	۲/۴۳	۵/۷۸	۵۹/۴۸
۸	مولفه ۸ (تضمین کیفیت)	۲/۰۷	۴/۹۳	۶۴/۴۱

همان طوری که در جدول ۳ ملاحظه می شود بر مبنای مقادیر ویژه، واریانس عامل ها و درصد واریانس تجمعی، توان پیشگویی عوامل بر اساس مجموع واریانس عامل ها برابر با ۶۴/۴۱ درصد است؛ یعنی، سوالات مدیریت کیفیت جامع در کل ۶۴/۴۱ درصد از کل واریانس را شامل می شود- درصدهای واریانس برای هر یک از عوامل هشتگانه ارائه شده است.

در ادامه مدل مفهومی پژوهش با استفاده از نرم افزار لیزرل به آزمون تجربی در آمد. ضرایب استاندارد شده خروجی لیزرل در نمودار مربوط به نمرات تی هر یک از ضرایب مسیر درج شده است. علاوه بر خروجی لیزرل، ضرایب مسیر در روی مدل مفهومی پژوهش قرار گرفته است و در جدولی جداگانه هریک از ضرایب مربوطه گزارش شده و توضیحات مربوط به هر یک از آنها در پایین جدول ارائه شده است.



Chi-Square=1429.62, df=791, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

در نهایت، به منظور تعیین برازش شاخصه ها و تدوین الگوی ساختاری و با توجه به به مقادیرهای معنی داری (t-value) برای هشت مولفه مدیریت کیفیت جامع به این دلیل که در بازه (۱/۹۶- تا ۱/۹۶) قرار گرفته اند و با توجه به خروجی لیزرل که در نمودار فوق ارائه شده، مقدار  $\chi^2/df$  محاسبه شده ۱/۸ است که وجود  $\chi^2/df$  کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب مدل است. همچنین، ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب، باید کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰/۷۲ است. میزان مولفه های GFI و AGFI و NFI و CFI نیز باید بیشتر از ۰/۹ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۰/۷۸ و ۰/۷۴ و ۰/۹۵ و ۰/۹۷ است. با توجه به شاخص ها و خروجی های نرم افزار لیزرل می توان گفت که داده ها نسبتاً با مدل منطبق هستند و شاخص های ارائه شده نشان دهنده آن اند که در مجموع مدل ارائه شده مدل مناسبی است و داده های تجربی اصطلاحاً به خوبی با آن منطبق می باشند.

## بحث و نتیجه گیری

طبق نتایج تحقیقات صورت گرفته، بسیاری از سازمان ها در پاسخ به فشارهای تجاری، تلاشی مداوم جهت ارتقای کیفیت و بهره وری خود دارند. سازمان ها می توانند با افزایش خروجی، کاهش هزینه ها، افزایش سریع تر خروجی نسبت به هزینه ها و ترکیبی از این روش ها، بهره وری خود را افزایش دهند. بررسی نظریه های سازمان و مدیریت در دو دهه اخیر، انباشته از مفاهیمی است که همگی تاکید بر تغییر در محیط سازمان ها و شرایط و شیوه های کسب و کار دارند. امروزه، شیوه های انجام کسب و کار، وضعیتی جهانی به خود گرفته است و استفاده از فرایندهای کیفیت<sup>۱</sup>، یکی از ابزار مهم این تغییر و تحولات است. اگر چه موضوع کیفیت در بسیاری از سازمان های داخل کشور و در بخش هایی نظیر انرژی هسته ای، دارو، فناوری نانو و هوا فضا به خوبی به اجرا درآمده است، ولی علی رغم وجود بیش از چهار میلیون سازمان و سرمایه ای عظیم و ارزان، دستاوردهای عملی حاصل از بهره گیری اصول کیفیت در عرصه ورزش و تربیت بدنی چندان جنبه عملی و میدانی به خود نگرفته است. لذا برای دست یافتن به نتایج بهتر و افزایش ارتباط بین سازمان های فعال در حوزه ورزش و مراکز علمی و دانشگاهی باید ساز و کارهای مؤثرتری فراهم گردد.

کلیه یافته های این مطالعه پیرامون اهمیت عامل پشتیبانی با نظریات بیان شده در مطالعات نوح پیشه (۱۳۸۷)، پسند (۱۳۸۸)، کاراستازیس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و معرفتی و فتحی (۲۰۱۵) همسو می باشد؛ به طوری که کاراستازیس و همکاران (۲۰۱۴) بیان داشتند با این که فرایندهای مدیریتی به خوبی در سطح فدراسیون ها به کار گرفته می شود، اما این اقدامات بر اساس یک نظام سیستماتیک صورت نمی گیرد. منظور این است که محققان، مدیریت کیفیت فراگیر را در مورد نمونه هایی شامل مراکز و سازمان های آموزشی - ورزشی مورد تحقیق قرار داده اند. برخی دیگر از پژوهشگران به دلیل کیفیت بد خدمات، کمبود انگیزه های کاری، عدم شباهت مدیریت کیفیت جامع با سازمان مربوطه، کمبود رقابت در محل کار و عدم کفایت مدیریت کیفیت فراگیر در چنین سازمان هایی، موسسه تحت نظر خود را سازمان های آموزشی خوانده اند. همچنین، ریاحی (۱۳۹۲) اذعان می دارد که پشتیبانی مدیریت ارشد برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع و نیز به کارگیری فناوری اطلاعات ضروری است. در برخی موارد، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات

---

1 Quality Process

2 Dimitris Karastathis<sup>1</sup>, Yiannis Afthinos<sup>2</sup>, Dimitris Gargalianos<sup>3</sup>, Nicholas D.

Theodorakis<sup>4</sup>

باعث بروز مشکلاتی در بین کارکنان می شود. در این مواقع، هوشیاری مدیریت ارشد برای جلوگیری از تضاد و دوگانگی در بین خواسته های فناوری اطلاعات و فلسفه مدیریت کیفیت جامع امری ضروری است.

بر اساس نتایج، موضوع ارتباط با مشتری از طریق ارتباط نزدیک فدراسیون با مشتریان و علاقه مندان رشته، عکس العمل علاقه مندان رشته کشتی نسبت به نتایج رشته، توجه و اصرار فدراسیون برای پاسخگویی به نیاز های علاقه مندان رشته، بررسی منظم نیازهای تماشاگران و علاقه مندان رشته کشتی توسط فدراسیون و استفاده فدراسیون از نظرسنجی برای اطلاع از نظریات علاقه مندان و متخصصان رشته کشتی به عنوان مهمترین موارد برشمرده شده که با نتایج تحقیقات مارتینز (۲۰۰۹)، ذاکرین، فراهانی و اسد (۱۳۹۲)، کاراستازیس و همکاران (۲۰۱۴) و معرفتی و فتحی (۲۰۱۵) همسوست؛ به طوری که جمع بندی نتایج تحقیقات انجام شده موید این مطلب است که لازمه دسترسی به کیفیت در سازمان ها- چه سازمان های ورزشی و چه سازمان های دیگر- توجه و تمرکز مطلق به نیازهای جامعه مخاطب و افزایش انعطاف پذیری سازمان در برابر تغییرات ناگهانی است. لی ۱ و دیگران (۲۰۱۰) نیز با بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت با رضایت و اراده مشتریان در باشگاه های گلف نشان دادند که مدیریت کیفیت، یکی از عوامل مهم برای رضایت مشتریان است. اما انتظار مشتریان نسبت به عوامل کیفیت بر اساس جنسیت متفاوت است. به عنوان مثال، زنان نسبت به مردان بیشتر به جنبه های فیزیکی کیفیت از قبیل تمیزی محیط اهمیت می دهند. بر اساس نتایج، موضوع ارتباط با تامین کنندگان با عواملی چون: تدوین معیارهای مستند برای انتخاب حامیان یا اسپانسرها در فدراسیون، انتخاب کیفیت به عنوان مهمترین معیار گزینش تامین کنندگان، بهره گیری فدراسیون از حامیانی که سابقه معتبری دارند، معتبر بودن برند حامیان فدراسیون کشتی و نظارت مدیریت فدراسیون بر روند انتخاب حامیان و اسپانسر مرتبط است و با نتایج تحقیقات مارتینز (۲۰۰۹)، تادس فاسیل و همکاران (۲۰۱۱)، کاراستازیس و همکاران (۲۰۱۴) و معرفتی و فتحی (۲۰۱۵) همخوانی دارد. بنا به گفته مارتینز (۲۰۰۹) مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه فرایند عملیات، تأمین کنندگان را بخش مهمی از کل فرایند تولید به شمار می آورد و معتقد است که همانند مشتری، تأمین کنندگان باید در فرایند سازمان به طور مستقیم درگیر شوند و در آن مشارکت کنند. تادس فاسیل و همکاران (۲۰۱۱) نیز با بررسی مدیریت کیفیت جامع برای توسعه بیان داشتند که مدیریت کیفیت جامع بر توافق بهبود تدریجی فناوری جدید، توسعه محصولات، فرایند تولید و دانش و معلومات تامین کنندگان متمرکز شده است.

<sup>1</sup> lee

بر اساس نتایج، موضوع مدیریت منابع انسانی فدراسیون به آگاهی و هماهنگی روسای هیئت های استانی و کادر فدراسیون نسبت به اهداف فدراسیون، تفویض اختیار لازم رئیس فدراسیون به زیردستان، تشویق لازم برای افزایش انگیزه زیر دستان توسط رئیس فدراسیون و نظارت رئیس فدراسیون بر میزان ساعات کار کادر فدراسیون مرتبط است که با نتایج یافته های پژوهش زیاد التهنیه (۲۰۱۴) ارزشمند و مهدی پور (۲۰۱۲) و کاراستازیس و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد؛ به طوری که بنا به گفته کاراستازیس و همکاران (۲۰۱۴) در صورتی مدیریت قادر است تا در مجموعه خود به خوبی ایفای نقش نماید که بتواند با زیر مجموعه خود سازمان تعامل و همفکری مثبتی را ایجاد نماید و درک مشترکی را از مفاهیم کیفیت خدمات به دست دهد. ویزاس و سایچوجیوس (۲۰۰۷) نیز نشان دادند که بهبود مستمر و آموزش، تفویض اختیار به همه کارمندان و دخالت دادن آنان در امور و فرهنگ پیش برنده کیفیت، ارایه دهنده کل مفهوم مدیریت کیفیت جامع است. زیاد التهنیه (۲۰۱۴) نیز با تشریح بیانیه هایی با محوریت مدیریت کیفیت جامع در مدارس، راهکارهای مناسبی جهت همکاری با منابع انسانی و کارکنان بیان کرد و بهره گیری از آنها را باعث افزایش آگاهی و درک همگانی بخصوص در بین روسا و کارکنان و دانش جویان دانست. ارزشمند و مهدی پور (۲۰۱۲) نیز بیان داشتند که هرچه سطح آمادگی بالاتر باشد، فرایندهای به کارگیری مدیریت کیفیت جامع سهل الوصول تر خواهد بود. همچنین، ۸۰ درصد مشکلات را باید در پذیرش، فهم و به کارگیری مدیریت کیفیت جامع از سوی مدیران و تنها ۲۰ درصد آن را از سوی کارکنان دانست. علاوه بر این، اصول کیفیت بر عملکرد سازمانی موثر است و مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک فرهنگ و نه ابزار، نقش مهمی را در پیش برد اهداف سازمان های ورزشی بر عهده دارد.

بر اساس نتایج، موضوع رفتارهای کارکنان فدراسیون به علاقه مندی کادر فدراسیون به پیشرفت رشته در کشور، رابطه دو طرفه روسای هیئت های استانی با رئیس فدراسیون، مدرک تحصیلی مرتبط کارکنان با وظایف خود و تعهد و علاقه مندی کارکنان نسبت به وظایف خود مرتبط می باشد که با نتایج تحقیقات هازلت (۲۰۰۶)، فادل (۲۰۱۲) و چانگ و همکاران (۲۰۱۰) همسوست؛ به طوری که فادل (۲۰۱۲) در بررسی موانع به کارگیری مدیریت کیفیت جامع در باشگاه های ورزشی بیان داشت که فقدان چشم انداز، ماموریت و اهداف کاری برای باشگاه های ورزشی و فقدان برنامه های کاری برای کارکنان از جمله مهمترین موانع بهره گیری مدیریت کیفیت جامع به حساب می آیند. همچنین، چانگ و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "تاثیر به کارگیری اصول مدیریت کیفیت جامع بر رضایت کارکنان و وفاداری دولت" نشان دادند که اختیار و پاداش کارمند، کار تیمی و رهبری مدیریت، رابطه مثبت و معناداری با رضایت

کارمند دارد و وفاداری کارکنان از این طریق می تواند افزایش یابد. با توجه به نتایج پژوهش و اهمیت اصل کارکنان و رفتارهای آنان، مدیریت کیفیت می تواند در رسیدن به اهداف و در نهایت، بهره وری و اثربخشی فدراسیون های ورزشی که متولی ورزش قهرمانی در کشور محسوب می شوند، مؤثر باشند.

بر اساس نتایج، موضوع فرایندهای طراحی فدراسیون با بهره گیری از گروه های مشاوره ای برای انتخاب یا تغییر، هماهنگی لازم بین مربیان رده های سنی مختلف، تعهد هیئت های استانی نسبت به پرورش قهرمانان رشته، اطلاع رئیس فدراسیون از مشکلات و موانع ورزشکاران رده های سنی و برپایی منظم مسابقات رده های پایه ارتباط دارد و با نتایج یافته های آتکیسون (۱۹۹۵)، فلین و همکارانش (۱۹۹۵)، معرفتی و فتحی (۲۰۱۵) همسوست؛ به طوری که فلین و همکارانش (۱۹۹۵) دریافتند که مدیریت مؤثر فرایند باعث افزایش درصد محصول نهایی سالم بدون نیاز به دوباره کاری می گردد. افزایش در کیفیت تولید به بهبود کیفیت محصول و بهبود در زمینه های دیگر منجر می گردد و افزایش قدرت رقابت (کاهش هزینه و تحویل سریع) را در پی دارد. بعلاوه، مدیریت فرایند مستقیماً و به طور مثبت کیفیت محصول/ خدمات را تحت تاثیر قرار می دهد. معرفتی و فتحی (۲۰۱۵) نیز با اشاره به اهمیت شناسایی مشکلات فدراسیون های ورزشی و بهره گیری از گروه مشاوران بیان داشتند که فناوری اطلاعات، بیشترین رابطه را با مولفه مدیریت فرایند طراحی تولید و خدمت رسانی دارد. همچنین، از میان ابعاد مختلف فناوری اطلاعات، دو بُعد سیستم های پشتیبانی مدیریت و سیستم های خودکار کردن فعالیت های اداری، از بیشترین قدرت پیش بینی برای مدیریت کیفیت جامع برخوردار بودند. رضانیان، ملایی و آبسالان (۱۳۹۲) در بررسی چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استانها دریافتند که مدیران سازمان های ورزشی با آگاهی از ابعاد و شاخص های چابکی سازمانی می توانند به انطباق بیشتر سازمان های ورزشی با تغییرات محیطی و بهره مندی از فرصت های موجود در محیط های پویای امروزی کمک کنند و در جهت ارتقا و توسعه همه جانبه ورزش گام بردارند.

بر اساس نتایج، موضوع فرایندهای تولید فدراسیون به اطلاع مربیان از قوانین و تکنیک های روز، اطلاع رئیس فدراسیون از فرایند تربیت مربی در کشور، وجود آمار دقیقی از فعالان ورزشی رشته در کشور و برگزاری منظم کلاس های مربیگری در همه سطوح مرتبط می باشد و با نتایج تحقیقات شریفی، شریفیان و صیادی (۱۳۹۱)، گالاردو و همکاران (۲۰۰۸)، کاراستازیس و همکاران (۲۰۱۴) و معرفتی و فتحی (۲۰۱۵) همخوانی دارد؛ به طوری که گالاردو و همکاران (۲۰۰۸) بیان داشتند که توجه به برنامه های تولیدی در سطح کلان می تواند سازمان های ورزشی را در جنبه هایی مانند مدیریت ساعت کار، تمرینات، شرح

مشاغل، رضایت شغلی، تقسیم پرسنل، مدیریت بحران و ... که از جمله شاخص های مهم مدیریت کیفیت جامع است، یاری رساند. همچنین شریفی، شریفیان و صیادی (۱۳۹۱) بیان داشتند که ورود مدیریت کیفیت جامع در شرکت های ورزشی و تاثیر آن بر دو عضو اصلی یعنی ورزشکار و مسابقه، نشان می دهد که مدیریت کیفیت جامع یک اصل پایه برای صنعت ورزش به خصوص صنعت تولیدی ورزشی به شمار می آید.

بر اساس نتایج، موضوع تضمین کیفیت فدراسیون به ساختمان مناسب و فضای کافی فدراسیون، سنجیده شدن نظرات و پیشنهادات مراجعه کنندگان، بررسی پیشنهادات و نظرات مراجعه کنندگان توسط رئیس فدراسیون، سنجیده شدن سطح رضایت تماشاگران و علاقه مندان کشتی و بررسی ایمنی و بهداشت فضاهای ورزشی مرتبط است و با نتایج تحقیقات مارتینز (۱۹۹۸)، یزدخواستی و همکاران (۱۳۸۸)، کاراستازیس و همکاران (۲۰۱۴) و معرفتی و فتحی (۲۰۱۵) همخوانی دارد؛ به طوری که مارتینز (۱۹۹۸)، نشان داده است که متغیر هایی از قبیل اندازه و وسعت سازمان یا نوع سیستم تولید سازمان بر کاربرد مدیریت کیفیت جامع تاثیر می گذارد. او بیان کرد که سازمان های پیشرفته تر در ابعاد گسترده تری از مدیریت کیفیت جامع استفاده می کنند. در نتیجه، انتظار می رود ارتباطی مثبت بین هر دو متغیر مشاهده شود. یزدخواستی و همکاران (۱۳۸۸) اشاره داشتند که فرهنگ های سلسله مراتبی و عقلانی با میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر ارتباط بالایی دارند. همچنین، در اجرای اصول مدیریت کیفیت جامع، بررسی فرهنگ سازمانی در درجه اول و توجه به تضمین شاخص های مهم کیفیت در درجه دوم، به عنوان ضروری ترین اقدامات به شمار می آیند.

### **الگوی کلی شاخص های مدیریت کیفیت فراگیر**

ساختار هر فدراسیون ورزشی در کشور به مثابه سازمانی تنظیم کننده کلیه فعالیت ها برای نیل به اهداف تعیین شده در هیئت ها و سایر سازمان های مرتبط به شمار می آید که ضمن ایجاد هماهنگی بین بخش های مختلف، بستر مناسب را برای حل مسائل و مشکلات مخاطبان و حسن جریان امور جاری فراهم می نماید. اصلاح نظام ساختاری و تحول در ساختار زیر بنایی ارائه خدمات، کمابیش در اندیشه تمامی فدراسیون های ورزشی قرار دارد؛ چنان که کلیه روسای فدراسیون ها تمایل دارند که سطح رضایت مندی مخاطبان خود (مربیان، ورزشکاران و حتی کارشناسان) را افزایش بخشند و به حفظ و پایداری ارزش های ورزشی کمک نمایند.



در این میان، تغییرات شگرف سالیان اخیر در فدراسیون کشتی و کسب موفقیت های بین المللی، ضرورت بازنگری در شیوه خدمت رسانی این فدراسیون را بیش از گذشته نمایان ساخته است. از آن جا که مدیریت کیفیت، دستاوردهای مطلوبی را برای بخش خصوصی به ارمغان آورده است، بخش دولتی نیز با درک ضرورت این مهم و ارائه خدمت با کیفیت به مخاطبان و تأمین کنندگان، سعی نموده تا موجبات رضایت عمومی و مشارکت هر چه بیشتر آنان را در صحنه های ورزشی فراهم آورد.

یک برنامه موفق مدیریت کیفیت جامع معمولاً در بر گیرنده اقدامات زیر است:

۱. ایجاد تغییر اساسی در فرهنگ سازمانی؛

۲. اعمال رهبری قدرتمند از سوی مدیران ارشد؛

۳. آموزش کارکنان؛

۴. تفویض اختیار به سطوح پایین؛

۵. انجام کار گروهی.

با شناسایی دقیق تر واژگان مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون کشتی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. مدیریت: متعهد بودن رئیس فدراسیون در قبال تمامی فعالیت های تحت مدیریت؛

۲. کیفیت: برآورده کردن انتظارات نهان و آشکار فدراسیون و مخاطبان؛

۳. جامع: درگیر بودن تمامی اعضای فدراسیون- این افراد مشتریان و تأمین کنندگان را در بر می گیرد-

در مسائل و اقدامات بهبود مستمر.

## منابع

- اولیاء، محمد صالح (۱۳۸۷) "مدیریت کیفیت جامع و جایگاه آن در آموزش عالی". فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. سال ششم، ص، ۲۷.
- انصاری، محمد اسماعیل؛ استادی، حسین، مطهری، معصومه (۱۳۸۸) "تاثیر مدیریت برداشت بر عملکرد شرکت مخابرات بر اساس مدل کارت امتیازی متوان در مخابرات اصفهان". مدیریت فرهنگ سازمانی. سال هفتم، شماره بیستم، ص ۱۷۱.
- ذاکریان، علی؛ فراهانی، ابوالفضل و اسد، محمد رضا (۱۳۹۲) "ارتباط TQM و اثربخشی در فدراسیون های ورزشی انفرادی منتخب کشور". مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۳۰، صص ۲۷-۳۵.
- رستگار، عباسعلی و حارث، حامد (۱۳۸۷) "خدا در سازمان: تلفیق و یکپارچگی زندگی معنوی و زندگی کاری". فصلنامه علوم مدیریت ایران. دوره ۳، شماره ۱۱.
- رمضانیان، محمد رحیم؛ ملایی، مینا و آبسالان، شکوفه (۱۳۹۲) "بررسی ابعاد چابکی سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان‌های کشور". مطالعات مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۲۰، صص ۱۸۵-۲۰۴.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۶) الگوی جامع سرآمدی چهاربعدی با تاکید بر تعالی کارکنان. اصفهان: انتشارات ارکان دانش
- سمیعی نیستانی، ابوالفضل؛ فارس‌جانی، حسن و ابوالحسنی، آتنا (۱۳۸۹) "تبیین اثرات مدیریت کیفیت جامع بر عملکردهای سازمان در محیط های تحقیق و توسعه". فصلنامه مدیریت صنعتی. سال پنجم، شماره ۱۴.
- شریفی، مهدی؛ شریفیان، اسماعیل؛ صیادی، عمادالدین و آدمزاه، میثم (۱۳۹۳) "ارزیابی مدیریت کیفیت جامع در بخش تولیدی صنعت ورزش کشور". مجموعه مقالات اولین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- فرح بخش، مصطفی؛ نیک نیاز، علیرضا و تاج الدینی، نازیلا (۱۳۸۹) "مقایسه استمرار مدیریت کیفیت جامع و اجرای همزمان مدیریت کیفیت جامع و برنامه اثربخشی مدیریت در بهبود مدیریت سازمان های سلامت". فصلنامه مدیریت سلامت. سال سیزدهم، شماره ۴۲.

- فرید فتحی، اکبر (۱۳۹۰) "بررسی رابطه فناوری اطلاعات با مولفه های مدیریت کیفیت جامع (TQM) در فدراسیون های ورزشی منتخب". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- کرینر، استوارت (۱۳۸۱) دیدگاه های کلیدی در مدیریت. محمدعلی حسین نژاد. چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- وحید نیا، فرج اله؛ باورصاد، بلقیس و صنوبری، محمد (۱۳۹۲) "بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی یادگیری سازمانی مورد مطالعه شهرک صنعتی ایلام". دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی.
- یزد خواستی، گیسو؛ قاسمی، وحید و وحیدا، فریدون (۱۳۸۸) "رابطه تماس های فرهنگی و هوش فرهنگی". فصلنامه علمی و پژوهشی تحقیقات فرهنگی. دوره چهارم، شماره ۲.
- AL- Khalifa , K.M. & Aspinwall, E.M.(2012) " **Using the competing values Framework to investigate the culture of Qatar industries**". Total Quality Management. Vol. 83, No. 4, PP. 417-28.
- Arzeshmand, Mansoureh, Mahdipoor, Abdolrahman (2012) **Reasons for accepting Total Quality Management (TQM) by the managers of physical education organization.**
- Chang, C.C. C.M. Chiu, C.A. Chen(2010) "**The effect of TQM practices on employee satisfacion and loyalty in government**". Total Quality Management & Business Excellence. 21(12): 1299-1314.
- Chang, T.H., Wang, T.C. (2009) "**Using the Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Approach for Measuring the Possibility of Successful Knowledge Management**". Information Sciences. 179, 355–370.
- "**Ementing total quality management (TQM) on the higher education institutions: A conceptual model**". Journal of Finance and Economics. 1(1), 42-60.
- Karastathis, Dimitris., Afthinos, Yiannis., Gargalianos, Dimitris., Theodorakis, Nicholas D. (2015) "**The EFQM Excellence Model: An Exploratory Attempt for Assessing the Hellenic National Sport Federations**". International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism.
- Marefat, Daryush, Faridfathi, Akbar, (2015) "**Relationship between Information Technology and Total Quality Management in Sport Federations**". Journal of Applied Environmental and Biological Sciences. 5(3)52-58.

- Prajogo, D. I. McDermott, C. M. (2005) "**The relationship between total quality management practices and organizational culture**". *Journal of Operations & Production Management*. Vol, 52, SL, No.11, pp. 72-89.
- Sila, I.; Ebrahimpour, M. (2005) "**Critical linkages among TQM factors and business results**". *International Journal of Operations & Production Management*. 25 (11), 1123-1155.
- Watson, J., Korukonda, A.R. (1995) "**The TQM jungle: a dialectical analysis.**" *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 12, NO. 9, pp. 100-9.
- Ziad Lutfi, Altahayneh (2014) "**Implementation of Total Quality Management in Colleges of Physical Education in Jordan**". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 5 No. 3.
- Zhongjun, Tang, Xiaohong, Chen, Zhengwen, Wu. (2010) "**Using behavior theory to investigate individual-level determinants of employee involvement in TQM**". 21(12): 1231-1260.

## **Structural Model of Total Quality Management in Iranian Wrestling Federation**

**Seyyede Faride Hadavi**

Ph.D., Associate Professor in Sport Management, Islamic Azad University, Islamshahr Branch

**Abolfazl Farahani**

Ph.D., Full Professor in Sport Management, Payam-e-Noor University, Tehran

**Hamid Seifi**

Ph.D. Student in Sport Management, Payam-e-Noor University, Tehran

*Received: 9 Dec. 2015*

*Accepted: 26 Dec. 2015*

The study is to investigate the parameters of a comprehensive quality management in wrestling Federation. Total Quality Management includes all elements of organization and resources to achieve quality and meet customer needs and interests of employees. The aim of this study in terms of quantity and in terms of implementation of applied research to collect data from the type of research method - an analysis of aspects of the survey.

Subjects after determining the total number of people working in the field of study (380 cases, according to the Federation Secretariat), 157 elite experts formed randomly. To answer the research question, the measuring tool (questionnaire), which includes eight components of total quality management (based on exploratory factor analysis), was used.

The results showed that the structure has been defined for total quality management 64/41% of the total variance and variance percentages for each of the eight factors in order to support senior management (5/51), customer relationship (5/29), supplier relationship Recent (3/22), HRM (3/02), the behavior of staff (2/69), process design (2/68), production processes (2/48) and quality assurance (2/07).

Also according to the indicators and outputs LISREL software can be fairly said that the data are consistent of a model and the proposed indices indicated that the overall model is a good one.

Finally, it seems far from achieving the quality and effectiveness altogether with sports, education, management experience related to the field of work, job stability, according to the dynamism and change, systematic organization, based on individual work, attention to the comments and decisions employees, continuous evaluation and other factors that can be found in dynamic and

advanced organizations, are the important quality factors in Iranian Wrestling Federation.

**Key words:** Organizational Efficiency, Total Quality Management, Iranian Wrestling Federation and Structural Model