

حرکت

شماره ۱۴ - ص ص : ۱۶۵ - ۱۵۱

تاریخ دریافت : ۸۱/۰۸/۱۸

تاریخ تصویب : ۸۱/۱۰/۱۸

## ارتباط TQM و اثربخشی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور

محمد رضا اسد<sup>۱</sup> - مهرزاد حمیدی - دکتر حسن اسدی

هیأت علمی دانشگاه پیام نور - هیأت علمی دانشگاه تهران - استادیار دانشگاه تهران

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین TQM و اثربخشی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور است. این حوزه‌ها شامل سازمان تربیت بدنی، معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش و اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم است. جامعه آماری این تحقیق را ۱۷۸ نفر از کارشناسان شاغل در این سه حوزه تشکیل دادند که از میان آنها ۱۲۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی سهمیه‌ای به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بود و ابزار مورد استفاده عبارت بود از دو پرسشنامه که یکی مربوط به TQM و دیگری مربوط به اثربخشی بود که اعتبار آنها به روش آلفای کرونباخ تعیین شد. نظر به کیفی بودن اطلاعات و داده‌های به‌دست آمده از آزمون‌های ناپارامتری (ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون U من - ویتنی) استفاده شد و نتایج ذیل به‌دست آمد. بین اعمال مدیریت TQM و اثربخشی در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم رابطه معنی‌داری مشاهده نشد ( $P > 0/05$ ). بین اعمال مدیریت TQM و اثربخشی در معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش رابطه معنی‌داری وجود نداشت ( $P > 0/05$ ). بین اعمال مدیریت TQM و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی رابطه معنی‌داری مشاهده نشد ( $P > 0/05$ ). شش فرض دیگر به بررسی تفاوت بین اعمال مدیریت TQM و بررسی میزان تفاوت اثربخشی به‌طور جداگانه در سه بخش پرداخته است.

## واژه‌های کلیدی

TQM، اثربخشی، تضمین کیفیت، کیفیت، بهره‌وری، حوزه‌های ستادی سازمان‌های

ورزش کشور و کارشناسان متخصص.

## مقدمه

عصر کنونی دوره تحولات شتابنده و غیرقابل پیش‌بینی است. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و عدم توانایی این سازمان‌ها در پیش‌بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌هاست. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترمیم و به تقویت نقاط قوت پردازند. مسائل و مشکلات مدیریت آنچنان پیچیده و در هم تنیده است که تشخیص مشکل به‌آسانی میسر نیست و ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان این پیچیدگی را مضاعف ساخته است. با چنین اوصافی سازمان‌ها نباید در انتظار موج باشند، بلکه باید خود منبع موج و تحول گردند و در جهت بهبودی خود بکوشند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند.

شیوه‌ها و روش‌های مدیریتی، چگونگی دستیابی به اهداف و پیاده کردن تئوری‌ها در عرصه عمل را مشخص می‌سازند. هر روشی برای رسیدن به اهداف و تحقق ارزش‌های خاص طراحی و ایجاد می‌شود و بیشترین کارایی را نیز در جهت همان اهداف خواهد داشت (۶).

نوع مدیریت سازمان‌ها در چند دهه گذشته دگرگونی‌های ژرفی را تجربه کرده که ضروری است مدیران ما با دقت با آنها آشنا شوند تا دریابند که راز موفقیت کشورهای پیشرفته چیست (۶).

نوع جدیدی از مدیریت با عنوان «مدیریت کیفیت جامع»<sup>۱</sup>، به‌عنوان یک روش مؤثر در بهبود قابلیت رقابت یک سازمان، بین سال‌های ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۰ میلادی در آمریکا مورد پذیرش قرار گرفت.

مدیریت کیفیت جامع نه یک درمان جادویی است و نه چیزی که فوراً قابل اعمال است، بلکه، خیلی فراتر از اینهاست. مدیریت کیفیت جامع شیوه کاملاً جدیدی است که ساختارها و روش‌های قدیمی مدیریت را مورد هدف قرار داده و به بازسازی آنها می‌پردازد و از طریق تعهد درازمدت، وحدت هدف و آموزش، می‌تواند به اهداف خود نایل گردد؛ اهدافی که رسیدن به برخی از آنها به سال‌ها صبر و تلاش احتیاج دارد (۴).

مدیریت کیفیت جامع در دنیای پیشرفته امروز جایگاه برجسته‌ای یافته و با پذیرش چشمگیری روبه‌رو بوده است. این نوع مدیریت، خواستار دگرگونی روش مدیریت است؛ سعی دارد مسئولیت، اختیار و توان تصمیم‌گیری را در همه رده‌ها و بخش‌ها به‌وجود آورد و خواهان ایجاد انگیزه و آفرینندگی چشمگیری در کارکنان است.

پژوهش حاضر کوششی است برای شناسایی توانمندی‌ها و کاستی‌های این اندیشه، در آموزش و پرورش، آموزش عالی و سازمان تربیت‌بدنی به‌عنوان ارکان اصلی توسعه ورزش در کشور که سهم بسیار مهمی در ارتقای تربیت‌بدنی و ورزش دارند، همچنین تعیین ارتباط بین این نوع مدیریت و اثربخشی در هر یک از این ارگان‌ها. حسین جواهری (۱۳۶۲) در تحقیقی با عنوان «برنامه‌ریزی سازمان تأمین اجتماعی در نیل به اثربخشی مطلوب» بیان می‌کند که سازمان تأمین اجتماعی با مشکل اثربخشی نامطلوب روبه‌رو بوده و این مسئله نیز ناشی از عدم برنامه‌ریزی متناسب سازمانی است. برنامه‌ریزی صحیح یکی از مؤلفه‌های TQM است.

محمد زاهدی (۱۳۶۹) در تحقیقی با عنوان «بررسی نقش آموزش در افزایش اثربخشی مدیران مؤسسات صنعتی» بیان می‌کند که برنامه‌های آموزشی در صورتی می‌تواند مفید واقع شود که بر مبنای تعیین نیازهای آموزش افراد طرح شده باشد و موجب بهبود نحوه انجام وظایف آنان در حین اشتغال به کار گردد (۵).

فرهاد زمانی (۱۳۷۵) تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری نیروی کار در منابع ملی مس ایران» انجام داد. در این تحقیق عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی کار به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفت: توانایی، حمایت سازمانی، نگرش بازخورد عملکرد و اعتبار سازگاری محیطی. از بین این عوامل حمایت سازمانی از نیروی کار یکی از اصول مدیریت کیفیت جامع است که محقق در بخش تجزیه و تحلیل بیان می‌کند که حمایت سازمانی از نیروی

کار موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد (۲).

حبيب عسگرخان (۱۳۷۸) تحقیقی با عنوان «بررسی استقرار ISO 9002» پیش‌نیاز و پشتیبان مدیریت کیفیت جامع اصلاح شده در شرکت‌های صنعتی آذربایجان غربی» ارائه کرده‌است. در این تحقیق بیان می‌شود که:

اگر نظام اصلاح‌شده مدیریت کیفیت جامع با توجه به شرایط و نیازمندی‌های شرکت ارائه شود، می‌تواند در بهبود مدیریت و افزایش اثربخشی سهم مفیدی داشته باشد. این تحقیق علاوه بر تاریخچه کیفیت و اصول چهارده‌گانه دمنگ، به چرخه دمنگ نیز اشاره می‌کند (۳). علی‌جهانگیری (۱۳۷۹) تحقیقی با عنوان «بررسی مقایسه‌ای میزان اطلاع و به‌کارگیری اصول و روش مدیریت کیفیت جامع از سوی مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی» ارائه کرده‌است. نتایج حاکی از آن است که هم مدیران و هم کارشناسان متفقاً، براین باورند که به‌کارگیری اصول دمنگ موجب موفقیت نظام کیفیت جامع شده‌است (۱).

حمیدرضا امیری مقدم (۱۳۷۹) تحقیقی با عنوان «بررسی و تبیین موانع پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در صنعت خودرو» انجام داده‌است تا موانع پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع را بررسی کند. در نهایت محقق به این نتیجه رسید که پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع بدون تغییر واقعی در نگرش و تفکر مدیران نسبت به سه عنصر اصلی بهبود مستمر، تمرکز بر مشتری و مشارکت جمعی غیرممکن است. این سه عنصر از زیربخش‌های اصلی TQM می‌باشند.

تیم نیومن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در دانشگاه پنسیلوانیا مقاله‌ای تحت عنوان «اثربخشی مدیریت در قرن بیست و یکم»<sup>۲</sup> به چاپ رساند. در این مقاله تعریفی از TQM که توسط گرشون<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) بیان شده‌است، ارائه شده که مطابق آن TQM وسیله‌ای برای راه‌اندازی یک سازمان است. به طوری که هر بخش آن یک کیفیت توصیفی به دست می‌آورد. گرشون معتقد است که موارد زیر در TQM جای گرفته‌است. (۱) رهبری، (۲) پیشرفت مداوم، (۳) همکاری داخلی و خارجی، (۴)

1- Tim Newman

2- Leadership Effectiveness for Twenty-First Century

3- Gershon

توجه به مشتری، ۵) یادگیری، ۶) کار کارکنان و ۷) نحوه مدیریت (۱۰). رولند برسز و زولتان هجی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) تحقیقی تحت عنوان «TQM و توسعه سازمانی»<sup>۲</sup> در دانشگاه اقتصادی و تکنولوژی بوداپست دانشکده مدیریت انجام دادند. بنابر نظر محققان هیچ روش مدیریتی جدید و ارزشمندی که جایگزین شرایط TQM و روش آن شود، وجود ندارد. دلایل شکست TQM را می‌توان کمبود قدرت رهبری و همچنین اختیارات کارکنان دانست (۹). دیوید کال<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) در دانشگاه سیراکوس<sup>۴</sup> مقاله‌ای تحت عنوان «مدیریت کیفیت جامع در کتابخانه»<sup>۵</sup> ارائه کرد (۷). اصولی که در این تحقیق بیان شده عبارتند از، ۱) با واقعیت مدیریت کنید، ۲) دوباره کاری را از بین ببرید، ۳) به اشخاص و نظرها احترام بگذارید و ۴) به افراد اختیار بدهید. ایوان اسلیماک و کریستین زکوداوا<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) در دانشگاه اسلواکی تحقیقی تحت عنوان «مدیریت کیفیت جامع یا مدیریت مهندسی مجدد یا مدیریت محدودیت»<sup>۷</sup> انجام دادند. هدف این تحقیق یافتن پاسخ‌های مناسب به این سؤال است که چه ابزارهای کنترل کیفی برای استفاده در دانشگاه‌ها در دسترس بوده و مناسب است (۸).

## روش تحقیق

روش تحقیق به کار رفته در این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی<sup>۸</sup> است. تحقیق توصیفی که گاهی تحقیق غیر تجربی نیز نامیده می‌شود، برای مطالعه در علوم رفتاری روش مناسبی است و با روابط بین متغیرها، آزمودن فرضیه‌ها، پروراندن مفاهیم و قوانین کلی سر و کار دارد. در تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی وضعیت و ماهیت شرایط موجود و روابط میان رویدادها و متغیرها مورد بررسی قرار می‌گیرد و حقایق از راه پیمایش و مطالعه یک نمونه که با دقت از تمامی جامعه

1- Roland Berces and Zoltan Hegyi

2- TQM and Organizational Development

3- David Kall

4- Syracuse

5- Total Quality Management in Libraries

6- Ivan Slimak and Kristian Zgodavova

7- TQM or Reengineering or Constraints Management

8- Survey Research

انتخاب شده استنباط می‌گردد (۵).

### جامعه آماری

کلیه کارشناسان شاغل در حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم و سازمان تربیت بدنی کشور جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند که براساس آمار دریافتی از سه ارگان، تعداد این کارشناسان ۱۷۸ نفر است که به تفکیک در سازمان تربیت بدنی (۱۱۵ نفر)، حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی (۵۱ نفر) و اداره کل تربیت بدنی (۱۲ نفر) مشغول به کار هستند.

### نمونه‌های آماری

برای تعیین حجم نمونه‌های آماری از فرمول حجم نمونه و احتمال خطای ۵ درصد استفاده شد که با استفاده از فرمول حجم نمونه تعداد آزمودنی‌ها ۱۲۳ نفر تعیین گردید.

فرمول حجم نمونه:

$$n = \frac{NT^2 - P(1 - P)}{Nd^2 + T^2P(1 - P)}$$

$n$  = حجم نمونه آماری

$N$  = جامعه آماری

$T$  = ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد

$P$  = نسبتی از جمعیت حائز صفت معین

$d$  = نصف فاصله اطمینان

جدول ۱ - تعداد جامعه و نمونه آماری در سه بخش

بخش‌ها	تعداد کل کارشناسان	نمونه انتخاب شده
سازمان تربیت بدنی	۱۱۵	۷۹
حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی آموزش و پرورش	۵۱	۳۵
اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۱۲	۹
جمع کل	۱۷۸	۱۲۳

جدول ۲ - مجموع پرسشنامه‌های ارسالی و برگشتی

بخش‌ها	پرسشنامه‌های ارسالی	پرسشنامه‌های برگشتی
سازمان تربیت بدنی	۷۹	۷۲
حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی آموزش و پرورش	۳۵	۳۱
اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۹	۹
جمع کل	۱۴۷	۱۱۲

## ابزار و وسیله آزمون

در این تحقیق از دو پرسشنامه که هر دو از دو قسمت تشکیل می‌شود، استفاده شد. قسمت نخست آن در برگیرنده اطلاعات و ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها شامل جنس، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی، سابقه کار و وضعیت استخدامی بود. قسمت دوم در پرسشنامه «TQM» شامل هشت معیار است که هر معیار شش گزینه دارد و قسمت دوم در پرسشنامه اثربخشی شامل ۲۶ سؤال است که هر سؤال پنج گزینه خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم را شامل می‌شود.

با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ ثبات درونی پرسشنامه‌ها مورد محاسبه قرار گرفت و مقدار آن در پرسشنامه اثربخشی برابر ۰/۹۸ به دست آمد که نشان‌دهنده اعتبار بسیار بالای این پرسشنامه است و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه TQM برابر ۰/۸۰ به دست آمد که بیانگر اعتبار بالایی است.

جدول ۳ - آمار توصیفی مربوط به سن و سابقه کار

انحراف معیار	میانگین	ماکزیمم	مینیمم	متغیر
۸/۴۴	۳۶/۸۴	۷۵	۲۵	سن
۸/۳۳	۱۳/۲۶	۵۰	۱	سابقه کار

جدول ۴- آمار توصیفی مربوط به میانگین امتیازات TQM و اثربخشی در سه حوزه

مقدار	مکان	معیار
۱۰۹/۵	اداره کل تربیت بدنی	میانگین
۱۲/۹۴		انحراف معیار
۹۵		مینیمم
۱۳۰		ماکزیمم
۳۵		دامنه
۹۷/۵۶	وزارت آموزش و پرورش	میانگین
۲۱/۸		انحراف معیار
۴۵		مینیمم
۱۳۰		ماکزیمم
۸۵		دامنه
۸۶/۸	سازمان	میانگین
۲۴/۷		انحراف معیار
۲۰		مینیمم
۱۲۷		ماکزیمم
۱۰۷		دامنه
۱۰۴/۶	اداره کل تربیت بدنی	TQM میانگین
۴۰/۴		انحراف معیار
۴۲		مینیمم
۱۵۶		ماکزیمم
۱۱۴		دامنه
۸۶/۷	وزارت آموزش و پرورش	میانگین
۳۵/۹		انحراف معیار
۲۶		مینیمم
۱۵۹		ماکزیمم
۱۳۳		دامنه
۵۴/۱۴	سازمان	میانگین
۴۰/۸		انحراف معیار
۰		مینیمم
۱۷۱		ماکزیمم
۱۷۱		دامنه



جدول ۵- مقایسه امتیازات اثربخشی

مکان	میانگین امتیازات اثربخشی
معاونت تربیت بدنی و تندرستی	۹۷/۵۶
اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم	۱۰۹/۵
سازمان تربیت بدنی	۸۶/۸

جدول ۶- مقایسه امتیازات TQM

مکان	میانگین امتیازات TQM
معاونت تربیت بدنی و تندرستی	۸۶/۷
اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم	۱۰۴/۶
سازمان تربیت بدنی	۵۴/۱۴

## نتایج و یافته‌های تحقیق

- ۱- از مجموع ۱۱۲ نفر نمونه تحت بررسی، در کل سه بخش، ۵۸ نفر (۵۱ درصد) زن و ۵۴ نفر (۴۹ درصد) را مردان تشکیل دادند.
- ۲- نتایج مربوط به وضعیت تأهل نشان داد که در کل سه بخش، ۸۴ نفر (۷۵ درصد) متأهل و ۲۸ نفر (۲۵ درصد) مجرد بودند.
- ۳- نتایج آمار توصیفی در مورد سطح تحصیلات نمونه تحت بررسی نشان داد که در سه بخش از بین کارشناسان، ۵۷، ۷، ۵۴، ۳۱ و ۳ درصد به ترتیب دارای مدرک دیپلم، فوق دیپلم، کارشناسی و کارشناسی ارشد و دکتری بودند. از این آمار برمی آید که درصد بالایی از کارشناسان سه بخش دارای مدارک تحصیلی بالایی‌اند. اگر تدابیری مثل آموزش‌های کوتاه‌مدت و ضمن خدمت فراهم آید تا بقیه کارشناسان نیز امکان ادامه تحصیل داشته باشند، مطمئناً برای دستیابی به اهداف سازمانی کوشش بهتری صورت می‌گیرد و کارشناسان با درک عمیق‌تر و احساس مسئولیت بیشتری وظایف خود را انجام می‌دهند. در این خصوص مهرداد خسروی (۱۳۷۱) نیز آموزش ضمن خدمت را عامل مهمی در بالابردن کیفیت کار کارکنان

می‌داند.

۴- نتایج توصیفی در خصوص رشته تحصیلی نمونه تحت بررسی نشان داد که در کل سه بخش ۶۳ درصد در رشته تحصیلی تربیت بدنی و ۳۷ درصد در رشته غیر تربیت بدنی تحصیل کرده‌اند.

از مطالعه آمار مربوط به رشته تحصیلی مشخص می‌شود که درصد قابل توجهی (۳۷ درصد) از کارشناسان هر سه بخش دارای رشته‌هایی غیر از تربیت بدنی هستند. جای بحث دارد که چرا در این قسمت‌ها که تمام هدف‌ها و فعالیت‌های آنها بر روی ورزش و برنامه‌ریزی بر روی امور ورزشی متمرکز است، ولی کارشناسان شاغل در این قسمت‌ها دارای مدرکی به غیر از تربیت بدنی هستند. با توجه به تحقیق مهرداد خسروی (۱۳۷۱) که انتخاب صحیح کارکنان را یکی از عوامل مؤثر در کارایی می‌داند، توجه مسئولان و مدیران عالی در خصوص انتخاب و گزینش صحیح کارشناسان الزامی است.

۵- نتایج توصیفی در خصوص وضعیت استخدامی نمونه تحت بررسی نشان داد که در کل سه بخش ۷۳ درصد رسمی، ۶ درصد رسمی آزمایشی، ۱۱ درصد پیمانی و ۱۰ درصد قراردادی هستند. در زمینه وضعیت استخدامی وضعیت نسبتاً مطلوبی مشاهده شد (۷۳ درصد رسمی) که این نمایانگر وضعیت و امنیت شغلی بهتری در جامعه تحت بررسی است.

### معیارهای TQM

معیار اول: حمایت و رهبری مدیریت عالی

معیار دوم: برنامه‌ریزی راهبردی

معیار سوم: تمرکز بر روی مشتری

معیار چهارم: شناسایی و آموزش کارکنان

معیار پنجم: توانمندسازی (قدرتمندسازی) کارکنان و کارگروهی

معیار ششم: اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت

معیار هفتم: بیمه کیفیت

معیار هشتم: پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری

## بحث و نتیجه‌گیری

در خصوص میانگین امتیازات TQM به‌دست آمده در سه بخش به قرار زیر است:

الف) میانگین امتیاز TQM در سازمان تربیت‌بدنی برابر ۸۶/۸ و انحراف معیار برابر ۲۴/۷ است.

ب) میانگین امتیاز TQM در حوزه معاونت تربیت‌بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش برابر ۹۷/۵۶ و انحراف معیار برابر ۲۱/۸ است.

ج) میانگین امتیاز TQM در اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ۱۰۹/۵ و انحراف معیار ۱۲/۹۴ است.

با توجه به اینکه حداکثر نمره ممکن برای TQM ۲۰۰ است، از این رو مشاهده می‌شود میانگین هر سه بخش در سطح پایینی قرار دارد. در اینجا بر لزوم توجه بیشتر مدیران عالی به برنامه‌ریزی صحیح و اصولی در خصوص کیفیت و در مرحله بعد اجرای اصول کیفیت تأکید می‌شود، به طوری که هم مدیران عالی و میانی و هم کارکنان، موظف به اجرای اصول یادشده باشند.

### معیارهای TQM

معیار اول: حمایت و رهبری مدیریت عالی

با توجه به نتایج به‌دست آمده مشخص شد که حدود ۷۵ درصد افراد سازمان بر این باورند که عده کمی از مدیران از فعالیت‌های بهبود کیفیت حمایت می‌کنند.

معیار دوم: برنامه‌ریزی راهبردی

هدف این معیار مشخص ساختن اهمیت برنامه‌ریزی جامع در تحقق کیفیت است. با توجه به نتایج به‌دست آمده مشخص شد که حدود ۵۰ درصد کارشناسان سازمان بر این باورند که اهداف مشخص برای بخش‌های سازمان تعیین نشده است. حدود ۵۰ درصد کارشناسان حوزه معاونت تربیت‌بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش بر این باورند که فقط اهداف بلندمدت جهت بهبود کیفیت برای بخش‌های کلیدی تعیین شده است و در حدود ۵۰ درصد کارشناسان اداره کل تربیت‌بدنی معتقدند که اهداف بلندمدت برای بیشتر بخش‌های حوزه تعیین شده است. با توجه به اهمیت بحث برنامه‌ریزی در دستیابی به کیفیت و در نتیجه اثربخشی

مناسب، مدیران عالی باید به برنامه‌ریزی مناسب و اصولی دست بزنند. همان‌طور که نیک اندام (۱۳۷۸) در تحقیق خود اشاره می‌کند، برای اثربخشی دستگاه‌های اجرایی برنامه‌ریزی مناسب سازمانی که از سوی مدیر انجام می‌شود، نقش اساسی دارد.

#### معیار سوم: تمرکز بر روی مشتری

هدف این معیار مشخص کردن شیوه‌های متنوع ابتکاری و مؤثر جهت گرفتن بازخورد از مشتریان است.

با توجه به نتایج به دست آمده مشخص شد که حدود ۴۵ درصد کارشناسان هر سه بخش معتقدند که نیازهای مشتریان از طریق فرایندهای احتمالی و نه با استفاده از یک روش منظم و سیستماتیک معین می‌شود.

در تحقیق آقای کوشان (۱۳۷۹) مهمترین گام در جهت رسیدن به کیفیت سازمانی تمرکز بر روی مشتری عنوان شده است، همچنین آقای امیری (۱۳۷۹) در تحقیق خود نگرش مدیران را برای رسیدن به کیفیت به سه عنصر بهبود مستمر، تمرکز بر روی مشتری و مشارکت جمعی سوق می‌دهد.

#### معیار چهارم: شناسایی و آموزش کارکنان

هدف از این معیار مشخص شدن برنامه‌ای منظم برای شناسایی و آموزش کارکنان است. از نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که در سازمان تربیت‌بدنی ۴۹ درصد کارشناسان معتقدند که هیچ برنامه آموزشی و سیستمی برای شناسایی کارکنان وجود ندارد.

تیم نیومن (۲۰۰۱) در مقاله خود یکی از اصول اصلی را که در TQM جای گرفته، آموزش و یادگیری کارکنان می‌داند. زاهدی (۱۳۶۹) بیان می‌کند که برنامه‌های آموزشی برای کارکنان موجب بهبود در نحوه انجام وظایف شده و در نهایت به اثربخشی مطلوب می‌انجامد.

#### معیار پنجم: توانمندسازی (قدرتمندسازی) کارکنان و کارگروهی

هدف از این معیار مشخص ساختن شیوه‌های توانمندسازی مؤثر و کارگروهی کارکنان است.

از نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که حدود ۷۰ درصد کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی معتقدند که تعداد معدودی از مدیران از کارگروهی حمایت می‌کنند یا هیچ حمایتی از سوی

مدیران در خصوص کارگروهی صورت نمی‌گیرد. حدود ۶۲ درصد کارشناسان حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش نیز بر این باورند که تعداد بسیار کمی از مدیران از کارگروهی حمایت می‌کنند. گل واجویی (۱۳۸۰) نیز افزایش مشارکت کارکنان در کارهای گروهی را یکی از عوامل مؤثر در نظام کیفیت شرکت می‌داند. رولند برسز و زولتان هجی (۲۰۰۱) نیز در تحقیق خود گسترش همکاری‌های سازمانی و برقراری ارتباطات بین بخش‌های سازمانی را یک عامل مهم و حیاتی در بهبود و روند کیفیت می‌دانند.

#### معیار ششم: اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت

هدف از این معیار مشخص ساختن اطلاعات جمع‌آوری شده در خصوص کیفیت است. از آمار به دست آمده از تحقیق مشخص شد که ۶۶ درصد کارشناسان سازمان معتقدند که هیچ سیستمی برای اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت وجود ندارد. حدود ۴۰ درصد کارشناسان حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش و ۳۳ درصد کارشناسان اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز بر همین باورند.

#### معیار هفتم: بیمه کیفیت

هدف از این معیار مشخص ساختن آن است که تا چه اندازه خدمات و فرایندها برای ارضای نیازها و انتظارات مشتریان طراحی شده، مورد بازنگری قرار گرفته، تأیید شده و در نهایت کنترل‌های لازم بر روی آنها صورت گرفته است. با توجه به آمار فقط ۱۷ درصد کارشناسان سازمان تربیت بدنی کشور بر این باورند که اکثریت خدمات و فرایندها برای ارضای نیاز مشتریان طراحی شده و مورد بازنگری قرار گرفته. در حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش حدود ۳۵ درصد کارشناسان معتقدند که اکثر خدمات برای ارضای نیاز مشتریان طراحی شده و مورد بازنگری قرار گرفته است.

#### معیار هشتم: پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری

هدف این معیار مشخص کردن پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری در خصوص رعایت شاخص‌های مهم عملکرد است. با توجه به آمار مشخص شد که حدود ۷۸ درصد کارشناسان سازمان تربیت بدنی بر این باورند که مقدار بسیار ناچیزی بهبود کیفیت در یک یا چند حوزه حاصل شده، بوجود آمده است.

حدود ۵۷ درصد کارشناسان حوزه معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش معتقدند که بهبود نسبی در حوزه مشاهده می‌کنند و حدود ۵۰ درصد کارشناسان اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم بر این باورند که نسبت به گذشته بهبود خوبی در کیفیت و بهره‌وری حاصل شده است.

نتایج توصیفی به دست آمده در خصوص میانگین امتیازات اثربخشی

با توجه به آمار مشخص شد که میانگین امتیازات اثربخشی در سازمان، معاونت تربیت بدنی و تندرستی و در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم به ترتیب ۸/۸۶، ۵۶/۹۷ و ۵/۱۰۹ است. حداکثر امتیاز در اثربخشی ۱۳۰ است.

با مراجعه به یافته‌های تحقیق مشخص می‌شود که فقط ۱۱ درصد کارشناسان سه بخش میزان اثربخشی را در سطح خیلی عالی، ۴۶ درصد کارشناسان در سطح خوب، ۳۳ درصد در سطح متوسط، ۸ درصد در سطح ضعیف و ۲ درصد در سطح خیلی ضعیف می‌دانند.

جای بحث دارد که چرا فقط ۱۱ درصد کارشناسان، سازمان خود را اثربخش می‌دانند. با صحبت‌هایی که محقق حضوراً با کارشناسان داشته، عامل اصلی را کمبود انگیزه کاری تشخیص داده است. اغلب بر این عقیده بودند که در حوزه کاری از آنها به نحو شایسته‌ای تقدیر به عمل نمی‌آید؛ توانایی‌های آنها تشخیص داده نمی‌شود؛ کاری که انجام می‌دهند مطابق استعداد و میل آنها نیست؛ از پیشنهادها آنها استقبال نمی‌شود و...؛ از این رو، مدیران و مسئولان باید این نکات را مدنظر قرار دهند.

## منابع و مأخذ

- ۱- جهانگیری، علی. "بررسی مقایسه اطلاع و بکارگیری اصول و روش مدیریت کیفیت جامع از سوی مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۹.
- ۲- زمانی، فرهاد. "بررسی عوامل مؤثر در ارتقاء بهره‌وری نیروی کار در منابع ملی مس ایران". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.

۳- عسگرخان، حبیب. "بررسی استقرار (ISO 9002) پیش‌نیاز و پشتیبان مدیریت کیفیت

جامع اصلاح شده در شرکت‌های صنعتی آذربایجان غربی". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

۴- کوچ، دیوید. "مدیریت کیفیت فراگیر، نظریه‌ها، الگوی اجرایی". ترجمه شهرام مقصود، چاپ اندیشه، ۱۳۸۰.

۵- گلابی، ایران. "تحلیل عوامل تنیدگی شغلی دبیران تربیت‌بدنی مدارس متوسطه شهر تهران". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۸۰.

۶- یوجی، آکائو. "هوشین کانری". ترجمه داود محب علی و محمد صابری، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.

7- David Kall. "Total Quality Management in Librery". Occupational Health and safety plicy (1996).

8- Ivan Slimak and Kristian Zgodvova. "Total Quality Management or Reengineering or Constraints Management". BMGE MBA Oktatasi Segedanyagr Budapest, 1999.

9- Roland Berces and Zolotan Hegyi. "TQM and Organizational Development". Faculty of Industrial Management and Business Economics Budapest University of Technology and Economics, 2001.

10- Tim Newman, EdD., ATC. "Leadership Effectiveness for the Twenty - First Century". York College of Pennsylvania, 2001.