

مدل معادلات ساختاری میزان نقش مدیریت کیفیت جامع در بهره‌وری هیئت‌های ورزشی استان

خراسان رضوی

مهدی بارانی^a، مهدی طالب پور^b، محمد کشتی دار^c^a کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد^b استاد مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد^c استاد مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

نویسنده مسئول: مهدی طالب پور (۰۹۱۲۸۲۳۸۳۰۲) و mtalebpour@um.ac.ir

چکیده: هدف از تحقیق حاضر، بررسی تاثیر ابعاد مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی و ارائه مدل معادلات ساختاری می‌باشد. روش به کار رفته در این پژوهش از نوع توصیفی تحلیلی و از نظر هدف کاربردی است. نتایج شاخص‌های برازش مدل نشان داد که شاخص‌های برازش از مقدار قابل قبولی برخوردار است و شاخص‌های برازش در حد مطلوب و بالاتر از ۰/۹ می‌باشند؛ همچنین نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت کیفیت جامع و ابعاد آن بر بهره‌وری سازمان‌های ورزشی اثرگذار است؛ در مدل معادلات ساختاری و در قسمت اثر کل، در بین ابعاد مدیریت کیفیت جامع بیشترین کمترین تاثیر بر بهره‌وری را به ترتیب بیمه کیفیت و خدمت‌رسانی و مشتری‌مداری داشتند. با توجه به نقش مدیریت کیفیت جامع و ابعاد آن بر بهره‌وری، روسا، مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی و به خصوص جامعه هدف این تحقیق که هیئت‌های ورزشی می‌باشند باید توجه ویژه‌ای به استفاده از مدیریت کیفیت جامع در سطوح مختلف سازمان خود داشته باشند و با پیاده‌سازی این نوع مدیریت به بهبود و افزایش بهره‌وری در سازمان خود کمک کنند.

کلمات کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، بهره‌وری، مدل معادلات ساختاری، هیئت‌های ورزشی

۱. مقدمه

دنیای امروز، دنیایی پر از تغییرات است که باگذشت زمان و ایجاد تغییرات، سازمان‌ها و شرکت‌ها و واحدهای تولیدی و صنعتی و خدماتی روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شوند. در دنیایی که تفکرات نوین جای تفکرات قدیمی را گرفته است، نگرش ایستا محکوم به نابودی است. با تفکر ایستا از بحرانی به بحران دیگری می‌افتیم و بدون برنامه و امید و بینش به‌سوی آینده به‌پیش می‌رویم. در همین راستا برای همگامی با تحولات سریع و روزافزون جهان امروز بایستی خود را به نظریه‌های نوین علوم مختلف از جمله مدیریت تجهیز کنیم [1] مدیریت کیفیت جامع از جدیدترین نظریاتی است که در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی توسط علمای مدیریت مطرح گردیده و موفق‌ترین شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی و صنعتی جهان از آن بهره‌مند بوده و به موفقیت‌های عظیمی دست‌یافت‌اند [2] ورزش و متولی آن که سازمان‌های ورزشی می‌باشند، یکی از مؤثرترین عوامل اثرگذار در رشد اقتصاد ملی و یکی از پر درآمدترین صنایع در قرن ۲۱ به‌شمار می‌روند. بنابراین مدیران ورزشی بدون ترسیم دورنمای آینده سازمان خود قادر به رهبری و هدایت صحیح نیستند؛ در همین راستا ترسیم آینده سازمان در قالب برنامه ریزی امکان‌پذیر است و به نتیجه رسیدن بهره‌وری در یک سازمان ورزشی نیازمند یک برنامه ریزی دقیق و هوشمندانه می‌باشد [3] امروزه مدیران عالی سازمان‌ها در بخش‌های دولتی و خصوصی مدیریت کیفیت جامع را به‌عنوان عاملی مهم و اساسی برای ایجاد تحول و بهره‌وری در این بخش مورد توجه قرار داده و از آن به‌عنوان ابزاری جهت نیل به اهداف توسعه‌یاد می‌کنند [4] با به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع ضمن اینکه یک سازمان میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها و به‌ویژه بهترین آن‌ها مقایسه نماید [5] در ضمن برای به‌کارگیری این نوع مدیریت در سازمان‌ها، بررسی موانع استقرار آن برای رسیدن به تعالی سازمان یا به‌عبارت‌دیگر دست‌یابی به بهبود مستمر از مهم‌ترین مواردی است که باید در نظر گرفته شود [5] از این‌رو علی‌رغم تلاش سازمان‌ها در پذیرش و به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع، تسری این استراتژی نوین مدیریت با کندی صورت پذیرفته است. این کندی معلول عواملی است که باید شناسایی و برطرف گردند [4] با شناخت این موانع می‌توان کارکردهای مدیریتی مانند افزایش رقابت‌پذیری، ارتقا سودآوری، کاهش هزینه‌ها، ایجاد نوآوری، ایجاد سازمانی برتر، کاهش زمان تولید، استفاده بهینه از منابع انسانی و انعطاف‌پذیری در قبال نیاز مشتریان را به دست آورد [1] بنابراین بهبود و پیشرفت حاصل از مدیریت کیفیت جامع در سازمان به‌صورت بهتر شدن وجهه سازمان در نظر مشتریان، کم شدن ضایعات و اشتباهات، بهبود سیستم پاسخ‌گویی و ارتباطات متقابل، استفاده بهتر و مؤثرتر از منابع و بهبود وجهه مدیریت و افزایش توانایی مدیر نمایان می‌شود [6] در همین راستا سازمان‌های ورزشی نقش مهمی در پیشرفت ورزش کشور در تمامی رشته‌ها دارند. ادارات ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی نیز به‌منظور پیشرفت در امور کاری مربوط به خود و پیدایش توان رقابت با دنیای پیشرفته امروز باید نوع مدیریت در سازمان‌های خود را به‌روز کرده و از این نوع مدیریت سودجویند. هیئت‌های ورزشی نیز هرکدام به‌عنوان یک سازمان، در تربیت ورزشکاران کارا و اثربخش برای ورزش کشور حائز اهمیت‌اند و توجه به عواملی نظیر مدیریت کیفیت جامع می‌توان ارتقای سطح اثربخشی آن‌ها مفید باشد. لذا ضرورت توجه به مقوله مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های ورزشی و بررسی موانع موجود در استقرار آن و ارائه راه‌کارهای مناسب به‌منظور افزایش میزان بهره‌وری در هیئت‌های ورزشی احساس می‌شود [6] در مورد بهره‌وری سازمانی و مدیریت کیفیت جامع می‌توان بیان کرد که امروزه دامنه و قلمرو مدیریت و سازمان به لحاظ نظری و عملی، تحت تاثیر واژه‌ای با عنوان

"مدیریت کیفیت" قرار گرفته است که اگر به درستی از آن استفاده نشود؛ نمی‌توان از ظرفیت‌های لازم برای رسیدن به عمیق‌ترین و موثرترین همکاری‌ها، نه تنها در زمینه‌های حرفه‌ای، بلکه در زمینه‌های انسانی برخوردار بود؛ هر چند که تا چند دهه قبل، باور اکثر صاحب‌نظران این بود که این واژه عظیم برای جهان مدیریت مناسب نیست و این موضوع منحصر در ادبیات محبوب بود و در باره آن بحث و تبادل نظر میکردند، اما حالا به‌عنوان موضوع تحقیقات دانشگاهی و علمی به‌طور جدی مطرح شده است [7] همچنین در حال حاضر اهمیت بهره‌وری با توجه به پیشرفت روزافزون علم و دانش، افزایش رقابت در سطح جهانی، پیچیدگی و گسترش فناوری، سرعت بالا در تبادل اطلاعات و... بر کسی پوشیده نیست؛ همچنین در دنیای کنونی بهره‌وری، کارایی و اثربخشی جایگاه مهمی میان مدیران پیدا کرده اند؛ و همه در جستجوی کارایی بیشتر و اثربخشی به بالا و به دنبال آن افزایش بهره‌وری در میان کارکنان و سازمان خود می‌باشند [8] به همین منظور و در رابطه با بهره‌وری تحقیقات حاکی از آن است که میزان بهره‌وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و همچنین شرق آسیا پایین است. طبق آمارهای اعلام شده در زمینه میزان بهره‌وری نیروی کار در ایران در سال ۱۳۶۹ نسبت به سال ۱۳۶۴ حدود ۲۵ درصد کاهش را نشان می‌دهد، این بدان معنی می‌باشد که کشور ۲۵ درصد رشد منفی داشته است؛ در حالی که در همین سال‌ها میزان بهره‌وری در بعضی از کشورها مانند تایوان، کره جنوبی، سنگاپور، و پاکستان، به ترتیب ۴۰،۳۶،۳۴،۲۷ درصد افزایش را نشان میدهد [9] امروزه تنها سازمان‌هایی در عرصه رقابت از موقعیت مناسبی برخوردارند که محور اصلی فعالیت آن‌ها، تأمین خواسته و ارضای نیازهای مشتریان با حداقل قیمت و حداکثر کیفیت باشند. لذا حضور موفق و مؤثر در بازار رقابتی منطقه‌ای و جهانی، همراه با استفاده بهینه از تمامی امکانات و بهره‌برداری مناسب از منابع جدید برای تولید و ارائه خدمات مطلوب و باکیفیت متناسب با رضایتمندی مشتری، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است با توجه به افزایش نقش سازمان‌های خدماتی در عرصه‌های اقتصادی و اهمیت کیفیت در عرصه‌های رقابت، سازمان‌های خدماتی باید با رویکردی استراتژیک و پویا به مدیریت کیفیت خدمات بنگرند و درک واضحی از وضعیت کیفیت خدمت (تعریف و نگرش)، انتظارات مشتریان و مشخصه‌های عمومی کیفیت داشته باشند؛ چون مشتریان روز به روز تبدیل به خریدارانی آگاه‌تر در زمینه کیفیت می‌گردند. آن‌ها می‌خواهند بدانند که آیا کسب و کار سازمان، برآورده‌های نیازهای آن‌ها خواهد بود. سیستم‌های مدیریت کیفیت سازمان را در توسعه رضایت مشتری، دستیابی به یکپارچگی و بهبود فرایندهای داخلی یاری می‌نماید. این سیستم سازمان را در به حداقل رساندن ریسک عدم برآورده شدن انتظارات مشتری، یاری می‌نماید.

سیستم مدیریت کیفیت سازمان را در کنترل فرایندهای مختلف داخلی توانمند می‌سازد، کارایی سازمان را افزایش داده و ریسک برآورده نشدن تعهدات سازمان به مشتریان را به حداقل می‌رساند و سازمان زیرساخت مناسبی برای ایجاد بهبود تدریجی در فرایندهای داخلی و تقویت خود در نیل به اهداف استراتژیک خواهد داشت [10] به همین منظور مدیریت کیفیت جامع یک روش مدیریتی است برای بهبود اثربخشی، افزایش بهره‌وری و رقابت در سازمان است. مدیریت کیفیت جامع شامل سازمان‌دهی کلیه افراد و منابع سازمان برای نیل به کیفیت و برآورده کردن نیازهای مشتریان و منافع کارکنان است؛ در کل مدیریت کیفیت جامع مفهومی یکپارچه است که سبب بهبود مستمر در سازمان می‌شود [6] مدیریت کیفیت جامع روشی هوشمندانه و مستمر می‌باشد که تأثیری قابل توجهی در برآوردن اهداف سازمانی دارد و در نهایت به رضایت مشتری، بهبود کارایی و افزایش توانایی سازمان در رسیدن به اهداف ختم می‌شود؛ با توجه به موارد ذکر شده، این گونه می‌توان برداشت کرد که هدف سیستم مدیریت کیفیت جامع رسیدن به انسان ایده آل و یک مجموعه اثربخش می‌باشد؛ در چنین سازمانی احترام و اعتماد متقابل، نهادینه شده و گسترش پیدا کرده است و انسان‌های خود رهبر و پرورش یافته مجریان و مدیران سازمان اند؛ مدیریت کیفیت جامع را می‌توان مشارکت تمامی افراد و اجزای سازمان از طریق کار گروهی در پیشرفت، توسعه و اصلاح مستمر دانست [11] یکی از مهم‌ترین مزایای کاربرد مدیریت کیفیت جامع این است که از سازمان انتظار پیشرفت و ترقی زود بازده و یکدفعه را ندارد؛ ولی در عوض باعث بهبود مستمر به‌صورت دائمی نه تنها در محصولات و خدمات بلکه در محیط سازمانی آن می‌شود؛ که نتیجه آن افزایش رضایتمندی، کارایی و اثربخشی خواهد بود؛ همچنین بهبود کیفیت خدمات، افزایش سوددهی، کاهش هزینه و توجه به نیاز مشتری به‌عنوان مبنای مدیریت کیفیت جامع این نوع مدیریت را به‌عنوان یک ابزار و مدل مؤثر در حفظ سلامت مالی سازمان، به‌ویژه در مواقع محدودیت منابع معرفی می‌کند [2]

بنابراین با توجه به توضیحات گفته شده، در وضعیت کنونی مدیریت برای ارتقای کیفیت نیازمند ابزارهای مختلفی است که یکی از این ابزارهای استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت کیفیت جامع یک فرهنگ است که به ابزار تبدیلی می‌شود؛ یعنی ابتدا باید ایده و تفکر مدیریت جامع در ذهن تک تک کارکنان شکل گیرد تا پس از مدتی مفاهیم ذهنی آن تبدیل به عمل شود و به‌عنوان یک ابزار افزایش دهنده ی کیفیت در سازمان به کار گرفته شود [12] به‌عبارت‌دیگر مدیریت کیفیت جامع روشی برای اداره ی یک سازمان است که اساس آن بر کیفیت و مشارکت تمام اعضای سازمان استوار است و هدف آن رسیدن به موفقیت دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین رضایتمندی کارکنان است [12] تعاریف دیگری نیز از مدیریت کیفیت جامع وجود دارد که چند مورد از آن‌ها به شرح زیر می‌باشد: مدیریت کیفیت جامع یک سیستم اثر بخش برای ایجاد یکپارچگی و انسجام در تلاشهای بهبود کیفی مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان برای ارائه خدمات و کالا هایی است که رضایت مشتریان را تضمین می‌کند و در جستجوی این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنان به‌وسیله آن به‌طور مداوم سازمان‌دهی کارشان را یا نگرش تأمین نیازمندیهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود بخشند.

مدیریت کیفیت جامع با مکانیسم‌های کمک به شاخص سازی سازمانی، شناسایی و مشکلات سازمانی به‌صورت مداوم، نظارت بر گلوگاه‌های سازمانی، ایجاد حساسیت نسبت به زمان، به‌کارگیری راه‌حلهای خلاقانه، مداوم سازی خود ارزیابی فردی و سازمانی و تلفیق نگرش فراند مدار، مشتری مدار و نتیجه مدار به‌پیشگیری از بروز بحرانهای سازمانی کمک و مدیریت بر آن را ساده و لذت بخش می‌کند [13] مدیریت کیفیت جامع راه مستقیمی برای بقاء پیشرفت و تلاشی منسجم و فراگیر است که با بهبود مستمر تمام جنبه‌های فعالیت سازمان، برای دستیابی به مزایای رقابتی بکار می‌رود. مدیریت کیفیت جامع یک مکتب است. همانگونه که رفتار، احساسات و عقاید یک انسان صاحب مکتب از قبل قابل پیش‌بینی است، در مدیریت کیفیت جامع نیز مبانی و نوع رفتار و نتایج را می‌توان از پیش تعیین نمود [14] همچنین می‌توان گفت مدیریت کیفیت جامع، ادغام وظایف و فرایندهای داخل سازمان به‌منظور دستیابی به بهبود مستمر کیفیت

کالاها و خدمات است و هدف آن رضایت مشتری است. مدیریت کیفیت جامع، روشی برای اداره یک سازمان است که اساس است که اساس آن محور قرار دادن کیفیت و مشارکت همه ی اعضای سازمان بوده و هدف از آن، نیل به موفقیت در دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه ذینفعان است؛ و شامل مجموعه گسترده ای از فعالیت های مدیریتی و سازمانی است که برای کمک به مدیریت در درک کردن و کارآمد ساختن فرایندهای تولید، از بین بدن ضایعات و پیش بینی و تحث بخشیدن به سطوح عملکرد بی سابقه پیشین، در خدمات مشتری طراحی شده است [15] در تعریفی دیگر آمده است که مدیریت کیفیت جامع فرایندی است که براساس آن مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتبار دهندگان در سطوح عالی شکل می گیرد و سپس در سازمان جریان می یابد. مدیریت کیفیت جامع، نگرشی نو به بهبود کارایی و انعطاف سازمان است [16] مدیریت کیفیت جامع در واقع یک فرایند مشتری محور است که به دنبال بهبود مستمر و برآوردن نیاز های مشتری می باشد [17] مدیریت کیفیت جامع یک سیستم اثر بخش برای ایجاد یکپارچگی و انسجام در تلاش های بهبود کیفی مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان برای ارائه خدمات و کالاهایی است که رضایت مشتریان را تضمین می کند و در جستجوی این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنان به وسیله آن به طور مداوم سازماندهی کارشان را با نگرش تأمین نیازمندیهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود بخشند.

مدیریت کیفیت فراگیر با مکانیسم های کمک به شاخص سازی سازمانی، شناسایی و مشکلات سازمانی به صورت مداوم، نظارت بر گلوگاه های سازمانی، ایجاد حساسیت نسبت به زمان، به کارگیری راه حل های خلاقانه، مداوم سازی خود ارزیابی فردی و سازمانی و تلفیق نگرش فرآیند مدار، مشتری مدار و نتیجه مدار به پیشگیری از بروز بحران های سازمانی کمک و مدیریت بر آن را ساده و لذت بخش می کند [17] براساس استاندارد ایزو ۹۰۰۰، مدیریت کیفیت جامع فعالیت هایی هماهنگ شده برای هدایت و کنترل سازمانها در جهت کیفیت می باشد. این فعالیتها شامل رهبری، برنامه ریزی استراتژیک، مشتری مداری، رویکرد واقع گرایانه به تصمیم گیری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرآیند و مدیریت تأمین کنندگان می باشد [18] در نهایت با توجه به اهمیت مدیریت کیفیت جامع در تمامی سازمان های یک جامعه، سازمانها و هیئت های ورزشی نیز از این مهم مستثنا نمی باشند. برای مثال سازمان هایی که مسئولیت ورزش های قهرمانی را به عهده دارند، برای دستیابی به جایگاه مناسبی در صحنه رقابت های جهانی، باید الگوی کاملی از برنامه های آمادگی ورزشکاران را طراحی و برای دستیابی به آن تلاش کنند، سازمان های ورزش های تفریحی برای جذب بیشتر مشتری و کسب رضایت آنان باید در جستجوی راه های جدید باشند، سازمان هایی که آموزش ورزش برای کسب سلامت و بهداشت افراد جامعه را به عهده دارند، باید برای اثربخشی برنامه ها و ارتقای سطح سلامت جامعه تلاش کنند، در ورزش حرفه ای باشگاه های ورزشی باید به دنبال کسب درآمد و سود بیشتر باشند، شرکت های تولیدکننده وسایل و تجهیزات ورزشی برای به دست آوردن بازار مصرف و کسب برتری بر رقبایان باید تلاش کنند، اما ادامه ی حیات هر یک از این سازمانها در گرو نوع مدیریت آنها است. اگرچه عوامل مؤثر در موفقیت هر کدام از سازمان های مذکور متفاوت است، اما شاخص های کلی ای مانند: هدف گذاری برای برنامه های ورزشی، آموزش و تربیت نیروی انسانی با کیفیت و ماهر، بهره گیری از اماکن ورزشی و وسایل و تجهیزات ورزشی وجود دارند که می توانند به عنوان عوامل اساسی و پایه برای ارتقای سطح مدیریت در همه سازمان های ورزشی مفید و مؤثر واقع شوند [16] مدل ساختاری تعیین میزان نقش مدیریت کیفیت جامع بر بهره وری سازمان های ورزشی می تواند کمک شایانی به روسای هر یک از هیئت های ورزشی، مدیران ورزش و جوانان و شوراهای سیاست گذاری ورزش در رسیدن به تعالی این سازمانها در استان خراسان رضوی نماید. در رابطه با همین موضوع نیز پژوهش های متعددی انجام شده است؛ هادوی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان تدوین الگوی ساختاری مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون و هیئت های کشتی ایران به این نتایج دست یافتند: 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 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. همچنین کتبی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود که تحت عنوان طراحی و ساخت ابزار سنجش اثربخشی کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ارزش های رقابتی می باشد، واژه بهره وری را توانایی سازمان در فراهم نمودن خدماتی که موجب برآوردن انتظارات ذینفعان خود یعنی بازیکنان، مربیان، کارکنان و... می شود، تعریف نمودند و هم چنین در رابطه با اهمیت بهره وری در یک سازمان ورزشی به این جمع بندی رسیدند که یکی از مهمترین اهداف در هر سازمان ارتقاء سطح بهره وری آن است و آنچه در سازمانها مزیت رقابتی ایجاد میکند، بهره وری می باشد. معرفت و فریدفتحی (۱۳۹۷) در بررسی رابطه فناوری اطلاعات با مؤلفه های مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون های ورزشی منتخب متوجه شدند که در مقوله و مبحث یادگیری سازمانی بین کیفیت فراگیر و عملکرد سازمانی ارتباط متقابل و معناداری وجود دارد. بنابراین اگر مدیران در سطوح بالایی سازمان بتوانند مقدمه و ارائه ایی از مدیریت کیفیت جامع به کارکنان خود دهند مطمئناً نیروی محرکی هم در توسعه و پیشرفت سازمان وهم در افزایش بهره وری سازمانی در بین افراد می باشند. در همین راستا یگانه و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی تحت عنوان بررسی امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در اداره های تربیت بدنی انجام دادند که نتایج پژوهش نشان داد؛ در هر شش متغیر تعهد مدیریت ارشد سازمان، مسئولیت پذیری و خدمت رسانی، آموزش کارکنان، مشارکت کارکنان، آمار و اطلاعات و عوامل فیزیکی و محسوس سازمان، تفاوت معناداری بین میانگین نمرات وجود دارد. همچنین مسئولیت پذیری، بالاترین و آموزش کارکنان، پایین ترین رتبه را در استقرار مدیریت کیفیت دارا بودند. یافته های پژوهش نشان میدهد که سیستم مدیریت کیفیت جامع در همه متغیرهای شش گانه در اداره های تربیت بدنی استان مازندران قابل اجرا و استقرار است. ساهوا و یاداوا^۱ (۲۰۱۸) نیز تحقیقی را تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع در تولیدات صنعتی هند انجام دادند؛ این مقاله با هدف بررسی رابطه بین ابعاد

^۱ Sahoo, Yadava

مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت ها با توجه به کسب و کارهای کوچک و همچنین شناسایی موانع عمده برای پذیرش شیوه های مدیریت کیفیت جامع در سازمان های تولیدی انجام شد. به همین منظور از ۱۲۷ شرکت تولیدی در هند تحقیق به عمل آمد؛ و نتیجه نهایی به دست آمده این را نشان داد که آزمون مدل ساختاری از فرضیه های پیشنهادی حمایت می کند؛ و بین مدیریت کیفیت جامع با عملکرد تولید رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ موفقیت مدیریت کیفیت جامع تا حد زیادی بستگی به سبک رهبری یا مدیریتی مدیران ارشد آن سازمان دارد، که در درجه اول باید بر ایجاد یک فرهنگ سازمانی متمرکز باشند که برای حمایت از اجرای مدیریت کیفیت جامع ضروری و مهم می باشد؛ دومین نکته این است که توجه به تجزیه و تحلیل عوامل بحرانی موجود در سازمان می تواند در روند فرایند تصویب مدیریت کیفیت جامع تاثیر بگذارد و همچنین حائز اهمیت باشد.

۲. روش شناسی

روش نمونه گیری پژوهش به صورت تمام شمار و جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان، روسا و مدیران هیئت های ورزشی استان خراسان رضوی به تعداد ۱۲۹ نفر می باشد؛ در این پژوهش از پرسش نامه استاندارد مدیریت کیفیت جامع [19] که در برگیرنده هشت بعد از مدیریت کیفیت جامع شامل حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه ریزی استراتژیک، خدمت رسانی و تمرکز بر روی مشتری (مشتری مداری)، شناسایی و آموزش کارکنان، مشارکت و توانمند سازی کارکنان (کار تیمی)، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت (استفاده از آمار و اطلاعات)، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری است و پرسش نامه مقیاس سنجش میزان بهره وری در سازمان [19] که جهت میزان سنجش بهره وری در سازمان ارائه شده است استفاده گردید. برای کسب اطمینان از روایی محتوایی پرسش نامه، از نظر اساتید محترم و صاحب نظر و متخصصان در این زمینه استفاده شد، که پس از دریافت و اعمال نظرات ایشان، از روایی محتوا اطمینان حاصل شد و پایایی پرسش نامه مدیریت کیفیت جامع برابر آلفای کرونباخ ۰/۸۸ و پرسش نامه بهره وری سازمانی نیز برابر آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد که مورد تایید قرار گرفت. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی اسپیرمن، ضرایب رگرسیونی مدل، شاخص های برازش مدل استفاده گردید.

۳. یافته های پژوهش

همانطور که در جدول (۱) مشاهده می شود بین مدیریت کیفیت جامع و مؤلفه های حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه ریزی استراتژیک و شناسایی و آموزش کارکنان با بهره وری رابطه مثبت و معناداری برقرار است ($P < 0.05$)، اما بین سایر مؤلفه ها (خدمت رسانی و مشتری مداری، توانمندسازی و مشارکت کارکنان، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه ی کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت) با بهره وری رابطه معناداری یافت نشد.

جدول ۱. آزمون همبستگی بین مدیریت کیفیت جامع و مؤلفه های آن با بهره وری

| ردیف | متغیر | همبستگی اسپیرمن | سطح معنی داری |
|------|--|-----------------|---------------|
| ۱ | حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان و بهره وری | ۰/۲۷ | ۰/۰۰۱ |
| ۲ | برنامه ریزی استراتژیک و بهره وری | ۰/۲۳ | ۰/۰۰۹ |
| ۳ | خدمت رسانی و مشتری مداری و بهره وری | -۰/۰۰۴ | ۰/۹۶ |
| ۴ | شناسایی و آموزش کارکنان و بهره وری | ۰/۲۶ | ۰/۰۰۲ |
| ۵ | توانمندسازی و مشارکت کارکنان و بهره وری | ۰/۰۷ | ۰/۴۳ |
| ۶ | اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و بهره وری | ۰/۱۳ | ۰/۱۳ |
| ۷ | بیمه ی کیفیت و بهره وری | ۰/۱۲ | ۰/۱۵ |
| ۸ | پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری | ۰/۱۵ | ۰/۰۷ |
| ۹ | مدیریت کیفیت جامع و بهره وری | ۰/۲۱ | ۰/۰۱ |

با توجه به جداول ذیل (۳ و ۲) و در رابطه با ضرایب رگرسیونی به دست آمده می توان گفت، در این مدل تایید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به اعداد معناداری (T-Value) صورت می گیرد؛ در صورتی رابطه تایید می شود (در سطح خطای ۰/۰۵) که مقدار t بزرگتر از ۲ یا کوچکتر از -۲ باشد که به ترتیب رابطه معنادار مثبت و معنادار منفی خواهد بود. پاول کلاین معتقد است شاخص هایی که بار عاملی آن ها کمتر از ۰/۳ و یا آماره آن ها کوچکتر از قدرمطلق ۲ باشد نشان دهنده ضعیف بودن آن شاخص بوده و از مدل اندازه گیری حذف می شوند.

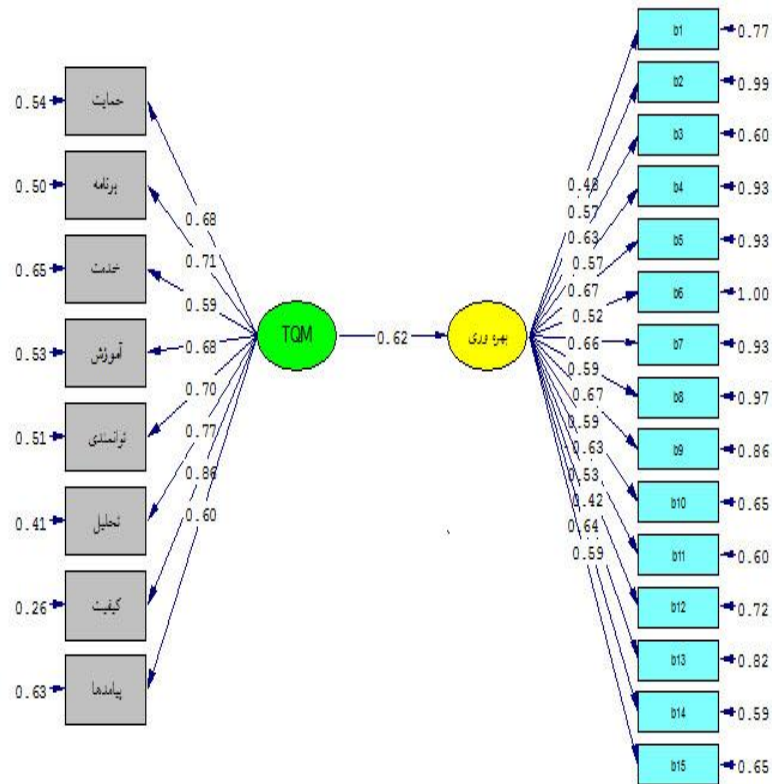
جدول ۲. ضرایب رگرسیونی مدل معادلات ساختاری مربوط به مدیریت کیفیت جامع

| سطح معناداری | مقدار T | بارعاملی | تاثیر متغیر |
|--------------|---------|----------|--|
| ۰/۰۰۱ | ۸/۳۹ | ۰/۶۸ | حمایت و رهبری بر TQM |
| ۰/۰۰۱ | ۸/۸۶ | ۰/۷۱ | برنامه ریزی استراتژیک بر TQM |
| ۰/۰۰۱ | ۷/۰۹ | ۰/۵۹ | خدمت رسانی و مشتری مداری بر TQM |
| ۰/۰۰۱ | ۸/۴۶ | ۰/۶۸ | شناسایی و آموزش کارکنان بر TQM |
| ۰/۰۰۱ | ۸/۷۹ | ۰/۷۰ | توانمندسازی و مشارکت کارکنان بر TQM |
| ۰/۰۰۱ | ۱۰/۰۰ | ۰/۷۷ | اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت بر TQM |
| ۰/۰۰۱ | ۱۱/۸۵ | ۰/۸۶ | بیمه ی کیفیت بر TQM |
| ۰/۰۰۱ | ۷/۲۵ | ۰/۶۰ | پیامدهای بهبود کیفیت بر TQM |

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی مدل معادلات ساختاری مربوط به بهره‌وری

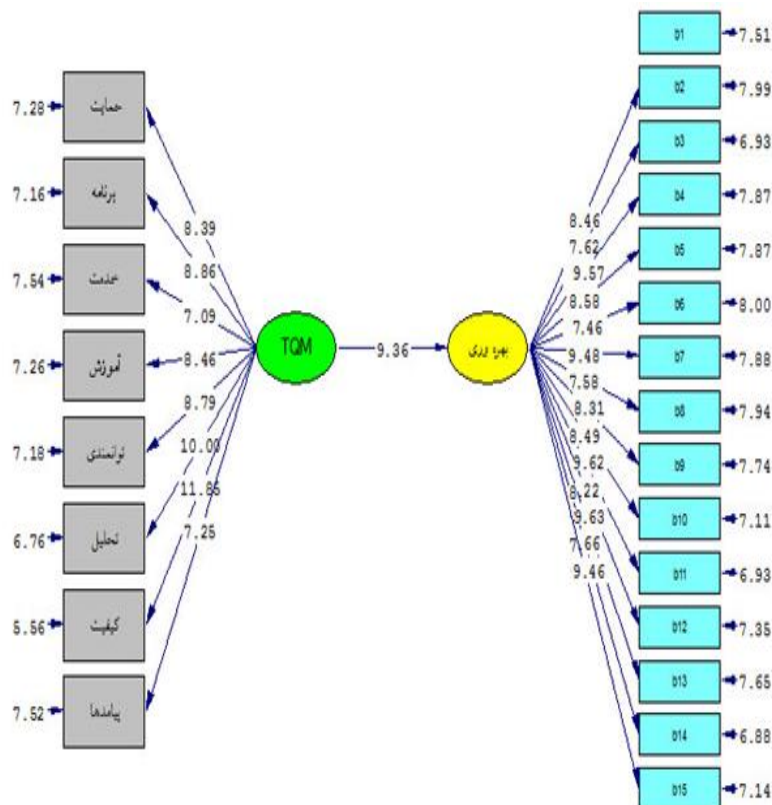
| سطح معناداری | مقدار T | بارعاملی | تاثیر متغیر |
|--------------|---------|----------|---------------------|
| ۰/۰۰۱ | ۸/۴۶ | ۰/۴۸ | گویه ۱ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۷/۶۲ | ۰/۵۷ | گویه ۲ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۹/۵۷ | ۰/۶۳ | گویه ۳ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۸/۵۸ | ۰/۵۷ | گویه ۴ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۷/۴۶ | ۰/۶۷ | گویه ۵ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۹/۴۸ | ۰/۵۲ | گویه ۶ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۸/۵۶ | ۰/۶۶ | گویه ۷ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۷/۵۸ | ۰/۵۹ | گویه ۸ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۸/۳۱ | ۰/۶۷ | گویه ۹ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۸/۴۹ | ۰/۵۹ | گویه ۱۰ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۹/۶۲ | ۰/۶۳ | گویه ۱۱ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۸/۲۲ | ۰/۵۳ | گویه ۱۲ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۹/۶۳ | ۰/۴۲ | گویه ۱۳ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۷/۶۶ | ۰/۶۴ | گویه ۱۴ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۹/۴۶ | ۰/۵۹ | گویه ۱۵ بر بهره‌وری |
| ۰/۰۰۱ | ۹/۳۶ | ۰/۶۲ | TQM بر بهره‌وری |

همانطور که در شکل ذیل (۱) مشاهده می‌شود مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری تاثیر مستقیم و مثبتی ($\beta=۰/۶۲$) دارد؛ یعنی به ازای هر واحد افزایش در مدیریت کیفیت جامع ۰/۶۲ بهره‌وری افزایش می‌یابد و در بین مولفه‌های مدیریت کیفیت جامع نیز بیشترین تاثیر مربوط به مولفه بیمه کیفیت با ($\beta=۰/۸۶$) و کمترین تاثیر نیز مربوط به مولفه خدمت رسانی و مشتری مداری با ($\beta=۰/۵۹$) می‌باشد.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری روابط بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در حالت استاندارد

همچنین با توجه به شکل (۱)، نتایج نشان داد که مولفه‌های اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت ($\beta=0.77$)، برنامه ریزی استراتژیک ($\beta=0.71$)، توانمندسازی و مشارکت کارکنان ($\beta=0.70$)، حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان ($\beta=0.68$)، شناسایی و آموزش کارکنان ($\beta=0.68$)، پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری ($\beta=0.60$)، به ترتیب بیشترین تاثیر مثبت و مستقیم را بر بهره‌وری سازمانی در هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی دارند.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری روابط بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در حالت آماره T

در شکل های (۲۰) مدل روابط کلی بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری گزارش شده است؛ همچنین نتایج نشان داد که مدیریت کیفیت جامع می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری برابر با ضریب مسیر ۰/۶۲ بر بهره‌وری داشته باشد ($T=9/36$, $Sig=0/001$).

جدول ۴. شاخص برازش مدل ارتباطی مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری

| تفسیر | مقادیر قابل قبول | مقادیر شاخص-ها | شاخص‌های برازش |
|-------|------------------|----------------|---|
| - | - | ۱۰۹/۲۱ | کای اسکوار (کای دو) |
| - | - | ۵۵ | درجه آزادی |
| مطلوب | مقدار بین ۱ تا ۳ | ۱/۹۸ | نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (χ^2/df) |
| مطلوب | کمتر از ۰/۱ | ۰/۰۷۶ | ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA) |
| مطلوب | بیشتر از ۰/۹ | ۰/۹۶ | شاخص برازش تطبیقی (CFI) |
| مطلوب | بیشتر از ۰/۹ | ۰/۹۵ | شاخص برازش هنجار شده (NFI) |
| مطلوب | بیشتر از ۰/۹ | ۰/۹۵ | شاخص برازش افزایشی (IFI) |

نتایج شاخص‌های برازش مدل در جدول (۴) نشان می‌دهد که شاخص‌های برازش از مقدار قابل قبولی برخوردار بوده و شاخص‌های برازش (CFI, NFI, IFI) در حد مطلوب و بالاتر از ۰/۹ می‌باشند. بنابراین مدل تحقیق مبنی بر اثر مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری تأیید می‌شود. در تفسیر جدول (۴) نتایج نشان می‌دهد، نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (χ^2/df) عدد ۱/۹۸ می‌باشد که این مقدار باید بین ۳ تا ۱ باشد که نشان دهنده وضعیت مطلوب می‌باشد؛ شاخص ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA) نیز عدد ۰/۰۷۶ می‌باشد که این مقدار باید کمتر از ۰/۱ باشد. شاخص برازش تطبیقی (CFI) نیز عدد ۰/۹۶ را نشان می‌دهد که بیشتر از ۰/۹ می‌باشد. همچنین شاخص برازش هنجار شده (NFI) و شاخص برازش افزایشی (IFI) هر دو عدد ۰/۹۵ را نشان می‌دهند که این مقدار باید از

۰/۹ بیشتر باشد که بیان کننده وضعیت مطلوب در مدل است؛ در کل با توجه به نتایج، تفسیر و تجزیه و تحلیل داده ها معلوم می شود مدل از برازش خوب و معنادار برخوردار می باشد.

۴. بحث و نتیجه گیری

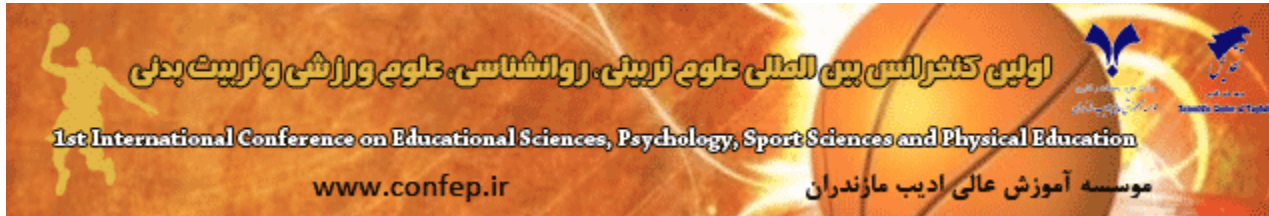
هدف پژوهش حاضر طراحی مدل ساختاری تعیین میزان نقش مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری سازمان های ورزشی می باشد؛ ابتدا باید عنوان کرد که یکی از قوی ترین و مناسب ترین روش های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چند متغیره است. زیرا ماهیت اینگونه موضوعات اینگونه است که چند متغیره بوده و نمی توان آن ها را به شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می شود) حل نمود؛ از این رو، در این مطالعه برای تأیید یا رد فرضیه اصلی پژوهش که مدل معادلات ساختاری تعیین میزان نقش مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری سازمان های ورزشی از برازش معناداری برخوردار است از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در این مدل تأیید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به اعداد معناداری صورت گرفت و در صورتی رابطه تأیید می شود (در سطح خطای ۰/۰۵) که مقدار تی بزرگتر از ۲ یا کوچکتر از -۲ باشد که به ترتیب رابطه معنادار مثبت و معنادار منفی خواهد بود؛ همچنین در همین راستا پاول کلاین معتقد است شاخص هایی که بار عاملی آن ها کمتر از ۰/۳ و یا آماره آن ها کوچکتر از قدرمطلق ۲ باشد نشان دهنده ضعیف بودن آن شاخص بوده و از مدل اندازه گیری حذف می شوند. در همین راستا و با توجه به مدل معادلات ساختاری روابط بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در حالت استاندارد و در حالت آماره تی، روابط کلی بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری گزارش شد و تمامی بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) و مقادیر نسبت های بحرانی ارتباط بین متغیرهای تحقیق و مؤلفه های آن ها از مقادیر قابل قبولی برخوردار بودند و این شاخص ها نشان دادند که متغیرهای مشاهده ای اندازه گیری شده به خوبی انعکاسی از متغیرهای پنهان (مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری) می باشند. همچنین نتایج نشان داد که مدیریت کیفیت جامع می تواند تأثیر مثبت و معناداری برابر با ضریب مسیر ۰/۶۲ بر بهره‌وری داشته است. همچنین نتایج شاخص های برازش مدل نشان دهنده این بود که شاخص های برازش از مقدار قابل قبولی برخوردار می باشند و شاخص های برازش در حد مطلوب و بالاتر از ۰/۹ می باشند. بنابراین مدل تحقیق مبنی بر اثر مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری تأیید می شود؛ مبنی (۱۳۹۲) در بررسی رابطه مدیریتی کیفیت جامع و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی و فدراسیون سه گانه دریافت که قدرت پیش بینی اثربخشی از طریق مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون سه گانه وجود ندارد، اما پتانسیل اعمال این قدرت در سازمان تربیت بدنی وجود دارد و دیده شده است. هادوی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در تحقیقی تحت عنوان تدوین الگوی ساختاری مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون و هیئت های کشتی ایران به این نتایج دست یافتند؛ 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 و داشتن بهره‌وری دور از دسترس نخواهد بود. همچنین نتایج مربوط به شاخص برازش مدل ارتباطی مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری بیان کننده وضعیت مطلوب در مدل است؛ در کل با توجه به نتایج، تفسیر و تجزیه و تحلیل داده ها معلوم می شود مدل از برازش خوب و معنادار برخوردار می باشد.

در همین راستا و با توجه به نتایج پژوهش، دستگردی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات کل تربیت بدنی استان های خراسان جنوبی، شمالی و رضوی به این نتیجه رسیدند که بین اعمال مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات کل تربیت بدنی استان های خراسان جنوبی، شمالی و رضوی مورد نظر رابطه معناداری وجود دارد؛ و همچنین بین اعمال مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات کل تربیت بدنی استان های خراسان جنوبی با شمالی تفاوت معنی داری وجود ندارد؛ باقری و کاظمی (۱۳۹۰) نیز، پژوهشی را با عنوان مدیریت کیفیت جامع و اثرات آن بر رقابت انجام داد که در این تحقیق به اثرات مدیریت کیفیت جامع بر رقابت سازمانی پرداخت که نتایج حاصل از این پژوهش این را به دنبال داشت که یکی از راه های مهم موفقیت شرکت ها توانمندسازی سازمان در عرصه رقابت پذیری و ماندن در دور رقابت سازمانی می باشد که این مؤلفه یکی از کلیدی ترین و مهم ترین ابعاد در مدیریت کیفیت جامع در یک سازمان می باشد. در رابطه با مبحث مدل سازی و معادلات ساختاری نیز ناییم سوآندج^۲ (۲۰۱۵) پژوهشی را تحت عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت کیفیت جامع را انجام داد؛ هدف از این مطالعه بررسی عوامل مؤثر بر مدل سازی مدیریت کیفیت جامع شهرداری های کشور تابلند و ایجاد یک مدل مدیریت کیفیت جامع مطلوب برای شهرداری های مناطق بود؛ جامعه آماری این تحقیق ۳۰ نفر از مدیران شهرداری ها که سن متوسط بین ۴۰ تا ۴۹ سال و تجربه کاری بین ۶ تا ۱۰ سال داشتند، بود. در این پژوهش عواملی همچون رهبری، آموزش، ساختار سازمانی، ارتباط، انگیزه، کار گروهی، اندازه گیری و ارزیابی مورد بررسی قرار گرفت؛ نتایج نشان داد که فاکتور رهبری در سازمان های موفق حائز اهمیت بوده و مؤثر ارزشیابی شد؛ همچنین کار گروهی قوی، آموزش های مناسب، انگیزه ها، ارزیابی ها و ارتباط مؤثر به موفقیت سازمان ها در ایجاد مدیریت کیفیت جامع کمک می کند. با توجه به نتایج به دست آمده که مشخص کرد سیستم مدیریت کیفیت جامع تأثیر گذاری مثبت و مستقیمی بر بهره‌وری سازمانی در هیئت های ورزشی دارد، بنابراین به مدیران ورزشی پیشنهاد می شود به عوامل و فاکتورهای مؤثر بر سیستم مدیریت کیفیت جامع از جمله، مؤلفه های حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه ریزی استراتژیک شناسایی و آموزش کارکنان، خدمت رسانی و مشتری مداری، توانمندسازی و مشارکت کارکنان، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه ی کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت دقت و توجه بهتری شود و با استفاده مؤثر از این سیستم باعث بهبود مستمر کیفیت و همچنین افزایش بهره وری و رضایت مندی در سازمان شد.

² Suwandej

منابع

- [1] ریاحی، ب. (۱۳۹۰). زمینه رویکرد جامع کیفیت استاندارد. فصلنامه مدیریت ارتباطات ایران، (۴)، ۳۳-۷۷.
- [2] سالاری، م. (۱۳۹۵). «نقش مدیریت در علوم انسانی». تهران: انتشارات آقا، ۳۸-۴۷.
- [3] نظری ترشیزی، ا؛ طالب پور، م؛ حیدری، ر؛ یوسفی، م. (۱۳۹۹). طرح ریزی برنامه راهبردی گردشگری ورزشی مشهد با استفاده از مدل ترکیبی فیلیپس. نشریه پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۰(۱۹)، ۹۳-۱۰۹.
- [4] میرسپاسی، نا؛ متقی، م. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مرتبط با کندی سیستم جامع مدیریت کیفیت در بخش عمومی ایران. تحقیقات مدیریت، ۵۶-۸۱.
- [5] باقری، ا؛ کاظمی، م. (۱۳۹۰). سیستم مدیریت کیفیت کامل و مطالعه امکان سنجی آن در اداره تعاون استان خراسان رضوی. ۲۰۸-۲۰۹.
- [6] اسد، م؛ حمیدی، م. (۱۳۸۸). رابطه بین مدیریت جامع کیفیت و اثربخشی در حوزه های دفتر مرکزی سازمانهای ایران. نشریه علم و فناوری، ۴(۱۴)، ۱۲-۲۵.
- [7] رستگار، ع؛ حارث، ح. (۱۳۹۴). خدا در سازمان، ادغام و ادغام زندگی معنوی و زندگی کاری. نشریه علوم مدیریت ایران، ۳(۱۱)، ۷۳-۹۹.
- [8] Stefan, Pey, Robbins (2002). Foundations of Organizational Behavior. Translators: Seyyed Mohammad Earabi. Ali Parsayian, Tehran, Office of Cultural Studies, 314 -361.
- [9] نژاد ایرانی، ف. (۱۳۸۵). شاخص بهره وری ایران. ماهنامه تدبیر، شماره ۶۴، ۲۲.
- [10] Gerard's. (2001). "The benefit of Total Quality Management. International Journal of Quality & Reliability Management, 4 (7), 217-220.
- [11] رجب بیگی، م. (۱۳۸۶). اجرای مدیریت کیفیت جامع در دفتر برنامه ریزی سازمان جهاد برنامه ریزی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امیر کبیر، ۲۴-۲۴.
- [12] Boon Ooi, K., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L., & Kim Yin Loke, A. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction. An empirical case analysis. International Journal of Quality & Reliability Management, 24(1), 62-77.
- [13] Schiefer G., (2003). ICT and quality management. Vol. 22, pp.85-95.
- [14] حاجی شریف، م. (۱۳۸۶). طراحی یک سیستم جامع مدیریت کیفیت. مرکز آموزش مجتمع سیمان آبک، ۸، ۲۲-۳۴.
- [15] طبیبی، ج. (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت جامع در سیستم خدمات بهداشتی. نشر الکترونیکی و فناوری اطلاعات جهان علوم کامپیوتر، ۱۲، ۱۲-۱۶.
- [16] سلیمانی، آ. (۱۳۸۳). نقش معلمان در کاربرد ITC در آموزش و راه حل های پیشنهادی آن. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم، ۱۲-۱۹.
- [17] Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. The TQM magazine, 16(2), 145-159
- [18] Mahoney, F. X., & Thor, C. G. (1994). The tqm trilogy: Using iso 9000, the deming prize, and the baldrige award to establish a system for total quality management. American management association, p.18-31.
- [19] رحیمی، ع؛ کشتی دار، م. (۱۳۹۶). رابطه مدل های مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی با اثربخشی هیأت های ورزشی مدال آور و غیر مدال آور در استان خراسان رضوی بر اساس مدل های TQM, EFQM, BSC. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند، ۵۶-۶۷.
- [20] هادوی، ف؛ فراهانی، ا؛ سیفی، ح. (۱۳۹۷). مدل ساختاری مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون کشتی ایران. مجله مرکز دانشگاهی پایگاه اطلاعات علمی، ۸(۲)، ۱-۲۲.
- [21] کتبی، ف؛ حمیدی، م؛ رضوی، م؛ سجادی، ن. (۱۳۹۵). طراحی و ساخت ابزار سنجش اثربخشی کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ارزش های رقابتی. نشریه پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶(۱۱)، ۱۱-۲۷.
- [22] معرفت، د؛ فریدفتی، آ. (۱۳۹۷). رابطه بین فناوری اطلاعات و مدیریت کیفیت کل در فدراسیون های ورزشی. نشریه علمی کاربردی علوم زیست محیطی و زیست شناسی، ۳(۳)، ۵۲-۵۸.
- [23] یگانه، س؛ فرقانی، م؛ موسوی، ج. (۱۳۹۴). بررسی امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در اداره های تربیت بدنی. نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۲(۴)، ۸۵-۹۸.
- [24] Sahoo, S., & Yadava, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs, Procedia Manufacturing, 21, 541-548.
- [25] مبینی، م. (۱۳۹۲). رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی و فدراسیون سه جانبه جمهوری اسلامی ایران. چکیده مقالات سومین کنگره ملی مدیریت ورزش، توسعه و توسعه منابع انسانی در ورزش، شهرکرد: دانشگاه شهرکرد، ۸۱-۸۲.



[26] دستگردی، و. (۱۳۹۱). رابطه بین مدیریت کیفیت کل و بهره وری در مؤسسات تربیت بدنی عمومی در استان های خراسان جنوبی ، شمالی و رضوی. چکیده مقالات کنفرانس ملی مدیریت ورزش تأکید بر چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، تهران، آکادمی ملی المپیک، ۱۱۱.

[27] Suwandej, N. (2015). Factors influencing total quality management. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 197, 2215-2222.