

## ارتباط TQM و اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی انفرادی منتخب کشور

علی ذاکریان<sup>۱</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، محمدرضا اسد<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد تربیت بدنی دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول)\*

۲. استناد دانشگاه پیام نور

۳. استادیار دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۳/۲۱ تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۲/۰۷

## چکیده

مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> (TQM) عبارت است از: مدیریت و کنترل فعالیت مبتنی بر رهبری مدیریت ارشد و گسترش آن‌ها به تمامی کارکنان و واحدها. این اقدامات کنترلی و مدیریتی به تضمین کیفیتی متمرکز است که از طریق کیفیت ایجاد شده و در خدمات برای ارائه به مراجعه‌کنندگان کسب شده است. هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی ارتباط TQM و اثربخشی در پنج فدراسیون ورزشی انفرادی کشور است. این فدراسیون‌ها شامل فدراسیون‌های تکواندو، کاراته، کشتی، دو و میدانی و بدمینتون است. روش این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را رؤسا، نایب رؤسا و دبیران فدراسیون‌های انفرادی کشور تشکیل می‌دادند که از میان آن‌ها ۱۵ نفر (پنج فدراسیون) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار این پژوهش پرسشنامه TQM و پرسشنامه اثربخشی بود که اعتبار محتوایی آن توسط استادان تأیید شد. ضریب پایایی پرسشنامه و اثربخشی آن با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۹ و ۰/۹۸ به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از روش‌های توصیفی و روش‌های استنباطی از جمله آزمون‌های تحلیل واریانس، آزمون تعقیبی (توکی) و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد بین اعمال مدیریت TQM در فدراسیون‌های تکواندو، کاراته، کشتی، دو و میدانی و بدمینتون تفاوت معنی‌دار وجود دارد ( $P < 0/023$ ). بین اثربخشی در فدراسیون‌های تکواندو، کاراته، کشتی، دو و میدانی و بدمینتون تفاوت معنی‌دار وجود ندارد ( $p > 0/106$ ). بین اعمال مدیریت TQM و اثربخشی در فدراسیون‌های تکواندو، کاراته، کشتی، دو و میدانی و بدمینتون رابطه معنی‌دار وجود ندارد ( $p > 0/05$ ).

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، کیفیت، بهره‌وری، فدراسیون ورزشی.

## مقدمه

مدیریت به‌عنوان ره‌آوردی نوین، تحولات وسیعی را در قرن حاضر به‌وجود آورده است. جهان روز به روز شاهد ارائه یافته‌های جدید این رشته برای هدایت سازمان‌ها و راهبری نیروی انسانی و در نهایت، ایجاد وحدت در اهداف و مسیر رشد سازمان‌هاست. نتایج تحقیقات متعدد در حوزه‌های متنوع سازمانی نشان‌دهنده توفیق و اثربخشی سازمانی در سایه مدیریت و رهبری موفق و مؤثر نیروهای کارآمد و شایسته است و طبعاً نیروهای شایسته، افرادی هستند که با در نظر گرفتن معیارهای عینی به‌صورت شایسته از فیلتر مدیریت عبور کرده و دارای تخصص‌اند. مدیریت ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیست و لازم است مدیران ورزشی با بررسی و مطالعه تطبیقی سازمان‌ها و سیستم‌های آموزشی-خدماتی جهان، بیشترین توجه خود را به امور و ارزش‌هایی معطوف کنند که به وضوح برای موفقیت سازمان‌های ورزشی مهم است و با به-کارگیری جنبه انسانی و ارزشی کار به موازات توجه به جنبه تخصصی آن نوعی انطباق و سازگاری ایجاد کنند تا در کسب موفقیت برای سازمان با مشکل روبرو نشوند و از دید کارکنان فردی عامل به عمل و قابل پیروی و دارای شایستگی صدور دستور و رهبری شناخته شوند (۱).

اغلب سازمان‌ها دریافته‌اند که برای بقای خود باید کیفیت را برای حضور شایسته در عرصه جهانی ارتقاء دهند. کلید حل این مشکل که همه سازمان‌ها با آن دست به‌گریبان‌اند در مقوله TQM خلاصه شده است. در دنیایی که مهم‌ترین سلاح رقابت و مهم‌ترین ابزار برای حفظ بقاء کیفیت خدمات است، TQM یا مدیریت کیفیت جامع در حقیقت راه و روش مدیریت آینده است (۲).

TQM شیوه‌ای مدیریتی برای بهبود اثربخشی، انعطاف‌پذیری و رقابت سازمان است؛ به سخن دیگر رعایت اصول TQM سبب بهبود مستمر و اثربخشی در سازمان می‌شود.

سیاوشی (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان «مطالعه آمادگی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی در پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)» انجام داد و دریافت در متغیرهایی چون پست سازمانی، مدرک تحصیلی، دانشکده‌ها، رتبه‌بندی علمی مؤلفه‌های مختلف TQM با TQM تفاوت معنی‌داری وجود دارد و بین جنسیت و سابقه تدریس با TQM تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. بیشتر اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی آمادگی خوبی برای پذیرش TQM داشتند و به‌طور دقیق در پذیرش مؤلفه آموزش بیشترین آمادگی و در پذیرش مؤلفه ارزشیابی و بازخورد کمترین آمادگی را داشتند. همچنین بیش از ۴۰ درصد اعضای هیئت علمی، دانشجویان را مشتریان اصلی دانشکده‌های تربیت بدنی می‌دانستند (۳). باقری (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان «مقایسه میزان پذیرش اصول TQM در فدراسیون‌های وزنه‌برداری و کشتی کشور» انجام داد. نتایج آزمون‌ها نشان داد اعضای فدراسیون وزنه‌برداری و

کشتی به ترتیب با میانگین ۲/۸۵ و ۲/۹۶ برای پذیرش TQM و مؤلفه‌های آن در سطح آمادگی متوسط قرار دارند. همچنین مشخص شد اعضای فدراسیون وزنه‌برداری برای پذیرش اصول ارزیابی و بازخورد و استفاده از اطلاعات آمادگی خوبی دارند و فدراسیون کشتی نیز علاوه بر این اصول در اصل مشتری‌مداری نیز آمادگی زیادی دارد. در نهایت، این‌گونه مشخص شد که بین فدراسیون‌های وزنه‌برداری و کشتی کشور در مورد پذیرش شش اصل از اصول TQM تفاوت معنی‌داری وجود دارد و فدراسیون کشتی از این نظر در وضعیت بهتری قرار دارد (۴). تورانی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان «عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران» به این نتایج دست یافتند: بین میانگین کل عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بیمارستان‌های مورد مطالعه تفاوت معنی‌دار وجود دارد ( $P < 0/001$ ). با گذشت پنج سال از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در جامعه مورد مطالعه، توجه مدیران به فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان، توسعه منابع انسانی، کار انفرادی و تعهد رهبری می‌تواند به بهبود خدمات، اثربخشی فعالیت‌ها و مقبولیت اجتماعی بیمارستان‌های کشور منتهی شود (۵). گلپور و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود تحت عنوان «رابطه مستقیم و غیرمستقیم بین مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و عدالت رویه‌ای ادراک‌شده با تعهد سازمانی» به این نتایج دست یافتند: بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و عدالت رویه‌ای با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معنی‌دار ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. از میان ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر، دیدگاه مدیریت و رهبری و استفاده از اطلاعات در کنار عدالت رویه‌های ادراک‌شده با تعهد تداومی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد (۶). فرح بخش و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی تحت عنوان «مقایسه مستمر مدیریت کیفیت جامع و اجرای همزمان مدیریت کیفیت جامع و برنامه اثربخشی مدیریت بهبود مدیریت سازمان‌های سلامت» انجام دادند و دریافتند کارکنان در برابر راه‌های متعدد و متنوع مقاومت نشان می‌دهند و از طرف دیگر تغییرات سریع رویکردها از ضعف تعهد مدیریت ارشد سازمان و نداشتن برنامه استراتژیک حکایت می‌کند. برای استقرار فرهنگ کیفیت در سازمان، پذیرش فلسفه کیفیت و تغییر مدل ذهنی پایه و اساس تغییر به شمار می‌رود. به‌کارگیری رویکردی خلاق و یکسان در سازمان بهتر از رویکردهای مختلف است (۷). سمیعی نیستانی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهش خود با عنوان «تبیین اثرات مدیریت کیفیت جامع بر عملکردهای سازمان در محیط‌های تحقیق و توسعه» به این نتایج دست یافتند: اجرای اصول TQM می‌تواند در خلق اثربخش دامنه‌ای از امکانات، به‌ویژه امکانات کیفیت در سازمان مؤثر باشد. همچنین فعالیت‌های TQM دارای اثر معنی‌دار بر هر دو موضوع کیفیت و نوآوری تولید است که این موضوع نشان‌دهنده تمرکز بخش عمده‌ای از فعالیت‌های تحقیق و توسعه در شرکت‌های

تولیدی بر ایجاد محصولات جدید و تقویت فرآیند بهبود کیفیت محصولات است (۸). سامز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) به منظور بررسی این فرضیه که بین TQM و عملکرد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، پژوهشی با عنوان «رابطه بین TQM و عملکرد سازمانی» انجام داد. اطلاعات لازم با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شد و با استفاده از تحلیل رگرسیون به این نتیجه دست یافت که بین مشتری مداری، آموزش، کار انفرادی، تعهد مدیریت، نیروی کار و در نهایت بین TQM و عملکرد سازمانی رابطه معنی دار، مثبت و مستقیم وجود دارد (۹). بهاتی<sup>۲</sup> و تاکایر<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان «داده‌هایی برای ارزیابی کیفیت: مطالعه موردی دانشگاه پنجاب» انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که: ۱- حدود ۵۶ درصد اعضای هیئت علمی TQM را به عنوان استاندارد کیفیت درک می‌کنند و تنها ۶ درصد آن‌ها TQM را به عنوان مدل می‌شناختند؛ ۲- ۱۲ درصد اعضای هیئت علمی TQM را به صورت منابع حرفه‌ای شبیه دیپلم کیفیت، سمینارها یا کارگاه‌ها یاد گرفته‌اند؛ ۳- تقریباً ۷۸ درصد اعضای هیئت علمی اعتقاد دارند تشویقی از طرف مدیریت عالی برای به کار بردن تکنیک‌های TQM برای بهبود و بهتر کردن کیفیت وجود ندارد؛ ۴- مدیریت دانشگاه پنجاب باید به طور قابل ملاحظه‌ای برنامه آموزشی TQM را عملی کند و اعضای هیئت علمی را به پیاده کردن TQM تشویق کند (۱۰). همایون نائم و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان «مدیریت کیفیت جامع-راہبرد پیشنهادی برای بخش بانکداری پاکستان» انجام دادند. به منظور بررسی این پژوهش با شعب اصلی همه بانک‌های تجاری پاکستان تماس گرفته شد. اطلاعات بر این گواه است که اغلب بانک‌های پاکستان در مرحله مقدماتی اجرای کیفیت قرار دارند، در حالی که یک پنجم آن‌ها ادعا می‌کنند TQM را به طور کامل اجرا می‌کنند. همچنین نتایج نشان داد بانک‌های پاکستان برای مدیریت کیفیت پیش قدم شده و در حال تلاش‌اند (۱۱). باتمان قلیچ<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان «نخستین گام در مسیر دستیابی به تعالی در کیفیت و بهره‌وری» انجام داد و دریافت بهبود مستمر تمامی امور سازمان کلید دستیابی به کیفیت و بهره‌وری برتر است و این امر میسر نمی‌شود مگر با جلب مشارکت تمامی کارکنان. مؤثرترین سیستم شناخته شده برای جلب مشارکت کارکنان و سایر افراد مرتبط با سازمان نظام پیشنهادهاست که با اجرای صحیح آن، اولین و مهم‌ترین گام در مسیر دستیابی به سیستم‌های

- 
1. Sams
  2. Bhatti
  3. Tauqir
  4. Hummayoun Naeem et al.
  5. Bathman Ghelich.

برتر کیفیت و بهره‌وری برداشته خواهد شد و بدون آن، کیفیت و بهره‌وری متعالی معنایی پیدا نخواهد کرد (۱۲). اسوالد فرانک<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان «مدل نظری برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در محیط خودکار» انجام داد. در این پژوهش مدلی که شامل هشت فعالیت مدیریت کیفی و پنج عملکرد ارزیابی است بررسی شد. تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از ۲۹۵ پاسخ‌دهنده در سازمان‌های سراسر ایالات متحده نشان داد از زمانی که این مدل به‌عنوان چارچوبی سازمان‌یافته برای درک روند مدیریت کیفی به خدمات گرفته شده است، برای فعالان و متخصصان عرصه کیفیت مفید بوده است (۱۳). اولریچ وینرت<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «اجرا و پیاده کردن TQM در فرهنگ‌ها و محیط‌های مختلف: ارائه یک مدل واسطه و میانجی همه‌جانبه مبتنی بر ارزش‌های TQM و راندمان یا عملکرد سازمانی» دریافت ارزش‌های TQM کاملاً مقدمات ایجاد ارتباط بین فرهنگ ملی و راندمان یا عملکرد سازمانی را فراهم می‌کنند. همچنین تأثیر فرهنگ ملی بر نحوه اجرای TQM و نیز تأثیرگذاری اجرای TQM و فرهنگ ملی بر راندمان و عملکرد سازمانی تأیید شده است (۱۴). دریفوس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «روابط احتمالی اندازه شرکت، مدت زمان ارتقای سطح کیفیت و پیاده‌سازی چارچوب صنعت در ارتقای سطح کیفیت، تمرکز بر اثرات کل» نتیجه گرفتند اندازه شرکت، مدت زمان اجرای اصول TQM و نوع صنعت تأثیرگذاری کلیت آثار حاصل از محیط و فرهنگ را بر برآیندها و نتایج نهایی تعدیل می‌کنند. از طرف دیگر این سه متغیر احتمالی سبب تعدیل در اثرگذاری حاصل از طراحی سیستم کیفیت در تمامی ابعاد آن یعنی مدیریت طراحی، آموزش و تفویض آن به دیگری، کاربرد اطلاعات کیفیتی، مدیریت کیفیت فرآیند می‌شوند. نوع صنعت، اندازه شرکت و مدت زمان اجرای TQM به ترتیب بیشترین نقش را در تغییر متغیرها و برآیندها در گروه‌های مختلف داشتند (۱۵). تانگ ژانگ جان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) پژوهشی تحت عنوان «استفاده از تئوری‌های رفتاری برای بررسی تعیین سطح مشارکت کارکنان در مدیریت کیفیت جامع» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد مشارکت در فعالیت‌ها عامل کمک‌کننده به رفتار کارکنان است. این اهداف ابتدا با نگرش به مشارکت تأثیر می‌گذارد و سپس با اخلاق حرفه‌ای، خوداثربخشی، هنجار ذهنی، درک توانمندسازی و مواردی از این دست. خوداثربخشی و درک

- 
1. Oswald. W.ks.
  2. Wehnert.Ulrich
  3. Driufus. Poul et al
  4. Zhongjun Tang et al

توانمند سازی دو مورد مهم در نظر گرفته شده در رفتار مشارکت کارکنان است (۱۶). چانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان «تأثیر به‌کارگیری اصول TQM بر رضایت کارکنان و وفاداری در دولت» انجام دادند. نتایج نشان داد اختیار و پاداش کارمند، کار تیمی و رهبری مدیریت رابطه مثبت و معنی دار با رضایت کارمند دارد و وفاداری کارکنان می‌تواند از طریق رضایت کارکنان افزایش یابد (۱۷). سیندوانی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «شناسایی ویژگی مدیریت کیفیت جامع در یک مدیریت آموزشی» انجام دادند. این تحقیق ۴۲ ویژگی را در مؤسسات آموزشی بررسی و ارائه کرده است. نتایج این مطالعه به داشتن تحقیقات یکپارچه درباره TQM در مؤسسات آموزشی کمک می‌کند. این مطالعات دوره‌ای از ۱۹۹۵-۲۰۰۶ انجام شده است. با در نظر گرفتن محدوده این تحقیق تکامل TQM رشدی مداوم و صعودی داشته است (۱۸). تادس فاسیل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) پژوهشی تحت عنوان «مدیریت کیفیت جامع برای توسعه پایدار از طریق توسعه تولیدات جدید در کشورهای در حال توسعه» انجام دادند. نتایج نشان داد مدیریت کیفیت جامع بر توافق بهبود تدریجی تکنولوژی تولید، توسعه محصولات، فرآیند تولید و دانش و معلومات کارمند متمرکز شده است. مدیریت کیفیت جامع همچنین محدودیت مالی مربوط به کاهش هزینه‌های توسعه و زمان را از بین می‌برد (۱۹).

فعالیت‌های ورزش قهرمانی در سطح جهان، منطقه و کشور در حال پیشرفت است و متولیان اصلی مدیریت و راهبردی ورزش قهرمانی در کشور فدراسیون‌های ورزشی هستند؛ بنابراین چنانچه مدیریت و رهبری این فدراسیون‌ها بر اساس اصول رایج در سطح کشورهای پیشرفته قرار داشته باشد، رسیدن به اهداف کلی، کیفی و کمی نظام ورزشی کشور دور از دسترس نیست و امکان توسعه و پیشرفت در امر ورزش قهرمانی فراهم خواهد شد؛ از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط TQM و اثربخشی در فدراسیون‌های تکواندو، کاراته، کشتی، دو و میدانی و بدمینتون انجام شده است.

### روش پژوهش

روش پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی است و جامعه آماری آن را رؤسا، نایب رئیس‌ان و دبیران فدراسیون‌های انفرادی کشور تشکیل می‌دهند که از این میان ۱۵ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تمامی پرسشنامه‌های توزیع‌شده، تکمیل و جمع‌آوری شد.

- 
1. C.C. Chang et al
  2. Rajiv Sindwani et al
  3. Fasil Taddese et al

ابزار اندازه‌گیری دو پرسشنامه بود که یکی مربوط به اصول TQM و دیگری مربوط به اثربخشی بودند و اعتبار محتوای پرسشنامه‌ها توسط استادان تأیید شد. با استفاده از آلفای کرونباخ ضریب پایایی پرسشنامه TQM ۰/۷۹ و ضریب پرسشنامه اثربخشی ۰/۹۸ به‌دست آمد. پرسشنامه TQM بر مبنای ده اصل طراحی شد و شامل ۴۱ سؤال بود که هر سؤال چهار گزینه بسیار موافقم، موافقم، مخالفم و بسیار مخالفم داشت. قسمت دوم در پرسشنامه اثربخشی ۲۶ سؤال داشت که هر سؤال شامل پنج گزینه خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی با استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه و همچنین ویژگی‌های توصیفی متغیرهای پژوهش بررسی شد و در بخش استنباطی، آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری تجزیه و تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین‌ها در گروه‌ها به همراه آزمون تعقیبی (توکی) برای تعیین معنی‌داری اختلاف و ضریب همبستگی اسپیرمن به‌منظور تعیین ارتباط TQM و اثربخشی انجام شد.

## نتایج

یافته‌های توصیفی مربوط به آزمودنی‌ها نشان داد:

از مجموع ۱۵ نفر نمونه تحت بررسی ۱۳ نفر (۸۶/۶٪) مرد و ۲ نفر (۱۳/۳٪) را زنان تشکیل می‌دادند.

از کل نمونه آماری، ۲ نفر (۱۳/۳٪) در گروه سنی ۴۰-۴۵ سال، ۴ نفر (۲۶/۶٪) در گروه سنی ۴۶-۵۰ سال، ۳ نفر (۲۰٪) در گروه سنی ۵۱-۵۵ سال، ۴ نفر (۲۶/۶٪) در گروه سنی ۵۶-۶۰ سال و ۲ نفر (۱۳/۳٪) در گروه سنی ۶۱-۷۰ سال بودند.

در مورد میزان تحصیلات نمونه تحت بررسی ۴ نفر (۲۶/۶٪) دارای تحصیلات کمتر از لیسانس، ۷ نفر (۴۶/۶٪) دارای تحصیلات لیسانس، ۲ نفر (۱۳/۳٪) دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۲ نفر (۱۳/۳٪) دارای تحصیلات دکتری بودند.

در مورد رشته تحصیلی نمونه تحت بررسی ۷ نفر (۴۶/۶٪) در رشته تربیت بدنی و ۸ نفر (۵۳/۳٪) در رشته‌های غیر تربیت بدنی تحصیل کرده بودند.

در مورد وضعیت استخدامی نمونه تحت بررسی ۵ نفر (۳۳/۳٪) دارای وضعیت استخدامی رسمی و ۱۰ نفر (۶۶/۶٪) دارای وضعیت استخدامی قراردادی بودند.

نتایج آمار توصیفی در مورد سمت نمونه آماری نشان داد از این تعداد ۵ نفر (۳۳/۳٪) رئیس، ۵ نفر (۳۳/۳٪) نایب رئیس و ۵ نفر (۳۳/۳٪) دبیر فدراسیون بودند؛ یعنی سهم هر فدراسیون در داشتن رئیس، نایب رئیس و دبیر مساوی بود.

#### مقایسه اعمال مدیریت TQM در فدراسیون‌های منتخب:

جدول ۱. نتایج آزمون تحلیل واریانس نمرات اعمال مدیریت TQM در فدراسیون‌های منتخب

منبع تغییرات	شاخص آماری	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب F	سطح معنی‌داری (p)
واریانس بین گروهی	۱۴۱۳,۵	۹	۱۵۷,۰۵۶	۲,۸۹۲	۰,۰۲۳	
واریانس درون گروهی	۱۰۸۶	۲۰	۵۴,۳			

مطابق با نتایج جدول ۱، بین میانگین فدراسیون‌های منتخب در مقیاس اعمال مدیریت TQM با سطح معنی‌داری (p-value = ۰/۰۲۳) با احتمال خطای ۰/۰۵ تفاوت معنی‌دار وجود دارد (p < ۰/۰۵).

جدول ۲. نتایج آزمون مقایسه دو به دو میانگین‌های (توکی) نمرات اعمال

#### مدیریت TQM در فدراسیون‌ها

Subset for alpha = .05		تعداد	فدراسیون
2	1		
	۱۲۱	۳	بدمینتون
۱۳۰	۱۳۰	۳	تکواندو
۱۳۰,۳۳	۱۳۰,۳۳	۳	کاراته
۱۳۲,۶۶	۱۳۲,۶۶	۳	کشتی
۱۳۴		۳	دو و میدانی
۰,۴۷۸	۰,۱۵۹		سطح معنی‌داری

آزمون توکی نشان داد فدراسیون دو و میدانی در مقایسه با دیگر فدراسیون‌ها بیشترین میانگین و فدراسیون بدمینتون کمترین میانگین را دارد.

#### مقایسه نمرات اثربخشی در فدراسیون‌های منتخب:

جدول ۳. نتایج آزمون تحلیل واریانس نمرات اثربخشی در فدراسیون‌های منتخب

منبع تغییرات	شاخص آماری	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب F	سطح معنی‌داری (p)
واریانس بین گروهی	۲۷۳۵/۶۳۳	۹	۳۰۳/۹۵۹	۱/۹۳۲	۰/۱۰۶	
واریانس درون گروهی	۳۱۴۷/۳۳۳	۲۰	۱۵۷/۳۶۷			



بر مبنای نتایج جدول ۳، بین میانگین‌های فدراسیون‌های مختلف در مقیاس اثربخشی با سطح معنی‌داری ( $p\text{-value} = 0/106$ ) با احتمال خطای  $0/05$  تفاوت معنی‌دار وجود ندارد ( $p > 0/05$ ). با توجه به مقایسه میانگین‌های به‌دست‌آمده در نمرات اثربخشی، مشخص شد نمرات فدراسیون بدمینتون بیشترین ( $107$ ) و فدراسیون کاراته کمترین ( $84$ ) نمرات را به خود اختصاص دادند.

#### ارتباط بین اعمال مدیریت TQM و اثربخشی در فدراسیون‌های منتخب:

جدول ۴. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای اعمال مدیریت TQM و اثربخشی در

##### فدراسیون‌های منتخب

سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی اسپیرمن	تعداد	شاخص آماری	فدراسیون
0/166	0/50	3	دو و میدانی	
0/166	0/50	3	کاراته	
0/166	-0/50	3	بدمینتون	
0/166	-0/50	3	تکواندو	
0/166	0/50	3	کشتی	

با توجه به نتایج جدول ۴، بین اعمال مدیریت TQM و اثربخشی در فدراسیون‌های منتخب با احتمال خطای  $0/05$  رابطه معنی‌داری وجود نداشت.

### بحث و نتیجه‌گیری

TQM شیوه‌ای مدیریتی برای بهبود اثربخشی، انعطاف‌پذیری و رقابت در سازمان است. مدیریت کیفیت جامع شامل سازماندهی کلیه ارکان و منابع سازمان برای نیل به کیفیت و برآورده کردن نیازهای مشتریان و منافع کارکنان است و به سخن دیگر TQM مفهومی کلی است که سبب بهبود مستمر در سازمان می‌شود (۲۰).

TQM یا مدیریت کیفیت فراگیر اقدامی است هوشمندانه، آرام و مستمر که تأثیری نیروزا در تأمین اهداف سازمانی دارد و در نهایت به رضایت مشتری، بهبود کارایی و افزایش توانایی سازمان در نیل به اهداف ختم می‌شود. فلسفه و هدف سیستم TQM رسیدن به انسان ایده‌آل است. در چنین سازمانی احترام و اعتماد متقابل، نهادی و فراگیر است و انسان‌های خود رهبر و پرورش یافته مجریان سازمان‌اند. مدیریت کیفیت فراگیر را می‌توان مشارکت تمامی افراد و اجزای سازمان از طریق کار گروهی در پیشرفت و اصلاح مستمر دانست (۲۱).

یافته‌های جدول‌های ۱ و ۲ نشان می‌دهد از میان فدراسیون‌های تحت بررسی، بین فدراسیون‌های بدمینتون و دو و میدانی تفاوت معنی داری وجود دارد. فدراسیون دو و میدانی بالاترین (۱۴۳) و فدراسیون بدمینتون کمترین (۱۲۱) میانگین را به دست آوردند. به نظر می‌رسد فدراسیون دو و میدانی به دلیل داشتن امتیازاتی چون مدرک تحصیلی بالاتر عوامل اجرایی فدراسیون و وضعیت استخدامی رسمی بیشترین میانگین را در میان فدراسیون‌های منتخب به دست آورده است. می‌توان این طور تشبیه کرد که مسئولان فدراسیون با داشتن تحصیلات سطح بالا، توانایی خوبی در برنامه‌ریزی، اجرای برنامه‌ها و نفوذ در بین کارکنان دارند و می‌توانند بهره‌وری فدراسیون را افزایش دهند. همچنین به دلیل آنکه وضعیت استخدامی آن‌ها رسمی است، دغدغه فکری در مورد مدیریت خود ندارند و با آرامش بیشتری کار می‌کنند. مهرمن و همکاران<sup>۱</sup> به نقل قول از دنیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در مورد میزان آمادگی و مشارکت کارکنان در برنامه‌های TQM، تحقیق کردند و به این نتیجه رسیدند که میزان آمادگی و مشارکت کارکنان در موفقیت TQM بسیار مؤثر است (۲۲). این نتایج با نتایج سامز (۲۰۰۵) و اولریچ وینرت (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

در ادبیات مدیریت، اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده‌اند. منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است؛ به عبارت ساده‌تر در مطالعات اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. از نظر دراگر<sup>۳</sup> اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود (۲۳). یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد در نمرات اثربخشی فدراسیون‌های تکواندو، کاراته، کشتی، بدمینتون و دو و میدانی تفاوت معنی داری وجود ندارد. در عین حال، نمره فدراسیون بدمینتون (۱۰۷) بیشترین و نمره فدراسیون کاراته (۸۴) کمترین نمرات در میان فدراسیون‌ها بودند. اسدی و همکاران (۱۳۸۰) بیان می‌کنند دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت ورزشی در میزان اثربخشی تأثیر به‌سزایی دارد (۲۴)؛ به نظر می‌رسد فدراسیون بدمینتون برنامه‌های آموزشی‌ای برای کارکنان خود ترتیب داده و احتمالاً مسئولان فدراسیون در دوره‌های تخصصی مدیریت ورزشی شرکت کرده‌اند که باعث شده این فدراسیون بیشترین میانگین را به دست آورد.

- 
1. Mohrnan et al.
  2. Dennis
  3. Drucker

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد بین اعمال مدیریت TQM و اثربخشی در بین فدراسیون‌های منتخب رابطه معنی‌داری وجود ندارد. با توجه به اینکه رعایت اصول TQM به اثربخشی سازمان منجر خواهد شد، TQM یکی از راه‌های رسیدن به بهره‌وری و اثربخشی است. تورانی و همکاران (۱۳۸۷) معتقدند اجرای مدیریت کیفیت جامع به بهبود خدمات، اثربخشی فعالیت‌ها و مقبولیت اجتماعی سازمان منجر می‌شود (۵).

با توجه به نتایج پژوهش و اهمیت اصول TQM در رسیدن به اهداف و در نهایت بهره‌وری و اثربخشی در سازمان‌ها، عوامل متعددی می‌توانند در فدراسیون‌های ورزشی - که متولی ورزش قهرمانی در کشور محسوب می‌شوند - مؤثر باشند. با مطالعه تحقیقات مرتبط می‌توان گفت پذیرش اصول TQM و دستیابی به اثربخشی ابزار، لوازم و پیش‌نیازهایی را می‌طلبد که اگر مدیران و رؤسای فدراسیون‌ها آن‌ها را داشته باشند به نظر می‌رسد حصول کیفیت و اثربخشی دور از دسترس نباشد. داشتن تحصیلات ورزشی، سابقه مدیریتی مرتبط با حوزه کاری، ثبات شغلی، توجه به پویایی و تغییر نظام‌مند سازمان، مدیریت مبتنی بر کار انفرادی، اهمیت دادن به نظرات و تصمیمات کارکنان، ارزشیابی مداوم و عواملی که می‌توان آن‌ها را در سازمان‌های پویا و پیشرفته جستجو کرد از این عوامل مهم کیفیت در فدراسیون‌ها هستند. در فدراسیون‌هایی که در رأس آن‌ها مدیرانی با این ویژگی‌ها وجود داشته باشند تصمیمات منطقی‌تر و برنامه‌های مدون و طولانی‌تر خواهند داشت و در نهایت به نتایج ارزشمندتری در سطوح مختلف دست خواهند یافت.

با توجه به اهمیت اصول TQM و همچنین نتایج پژوهش، اگر فدراسیون‌ها اصول TQM را رعایت کنند اثربخشی و بهره‌وری آن‌ها افزایش خواهد یافت؛ بنابراین مدیران ستادی در عرصه ورزش باید بر ارائه این اصول تأکید کنند تا بهره‌وری در سطح ورزش کشور افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود روش ویژه ارزیابی فدراسیون‌های ورزشی کشور بر اساس جوایز کیفیت طراحی شود و هر ساله بهترین فدراسیون‌ها از این نظر شناسایی و تشویق شوند.

## منابع

۱. محرم زاده مهرداد، مدیریت سازمان‌های ورزشی؛ انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۸۶.
۲. اسد محمد رضا، حمیدی مهرزاد، بررسی وضعیت مدیریت کیفیت جامع در سازمان تربیت بدنی کشور، فصلنامه المپیک، ۱۳۸۲، شماره ۲۴.

۳. سیاوشی محمد، مطالعه آمادگی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی در پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، ۱۳۸۶.
۴. باقری کوروش، مقایسه میزان پذیرش اصول TQM در فدراسیون‌های وزنه برداری و کشتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۸۶.
۵. تورانی و همکاران، عوامل موثر بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران، مجله پژوهشی حکیم، ۱۳۸۷.
۶. گلپور محسن، عریضی سامانی حمیدرضا، رابطه مستقیم و غیر مستقیم بین TQM و عدالت رویه‌ای ادراک شده با تعهد سازمانی، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۳۸۸، دوره سیزدهم، شماره ۲.
۷. فرح بخش مصطفی، نیک نیاز علیرضا، تاج الدینی نازیلا، مقایسه استمرار "مدیریت کیفیت جامع" و اجرای همزمان "مدیریت کیفیت جامع و برنامه اثربخشی مدیریت" در بهبود مدیریت سازمان‌های سلامت، فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۳۸۹، سال سیزدهم، شماره ۴۲.
۸. سمیعی نیستانی ابوالفضل، فارسیجانی حسن، ابوالحسنی آتنا، تبیین اثرات مدیریت کیفیت جامع بر عملکردهای سازمان در محیط‌های تحقیق و توسعه، فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۳۸۹، سال پنجم، شماره ۱۴.
۹. صالحی پور سعید، زمینه یابی پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت معلم، ۱۳۸۳.
10. Bhatti, N., Tauqir, R.S. Input for Quality Assurance: case study of university of the Punjab, 2006.
11. Hummayoun Naeem, Total Quality Management – A Recommended Strategy For The Pakistani Banking Sector, International Business & Economics Research Journal, 2008.
12. Bathman Ghelich. First step on the road to excellence in quality and productivity, 2008.
13. Oswald S. W. ks, A Theoretical Model for Implementing Quality Management in an Automated Environment, International Journal of Control and Automation, 2009, 2(2): 71-82.
14. Wehnert, Ulrich, E. Implementing TQM cross-culturally: A mediated model dimensios, TQM values and organizational performance, 2009.
15. Dreyfus, paul., Sanjay L.Ashire., Jayanth Jayaram. Contingency relationships of

- firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation-A focus on total effects, 2009.
16. Zhongjun Tang, Xiaohong Chen, Zhengwen Wu. Using behavior theory to investigate individual-level determinants of employee involvement in TQM, 2010, 21(12): 1231-1260
17. C.C. Chang, C.M. Chiu, C.A. Chen. The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government, Total Quality Management & Business Excellence, 2010, 21(12): 1299-1314
18. Rajiv Sindwani, Vikram Singh, Sandeep Grover. Identification of Attributes of TQM in an Educational Institute, International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 2011.
19. Fasil Taddese, Hiroshi Osada. TQM for sustainable development through NPD in developing countries, International Journal of Social Ecology and Sustainable Development, 2011.
۲۰. فراهانی ابوالفضل، کشاورز لقمان، مدیریت سازمان‌های ورزشی، انتشارات اندیشه‌های حقوقی، ۱۳۸۸.
۲۱. رجب بیگی مجتبی، اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه ریزی جهاد سازندگی پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امیر کبیر، ۱۳۷۳.
22. Dennis, W.K., Jerome, P. Levelly. The Effect of top manager personality on a Total quality management, Journal Environment. Engineering management, 2000, 12(2): 9-14.
۲۳. نیک اندام اطهره، بررسی نقش مدیریت در اثر بخشی دستگاه‌های اجرایی استان کرمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
۲۴. اسدی حسن، هاشمی علی اصغر، محرم زاده مهرداد، تحلیل اثربخشی سبک‌های مدیریتی و ارتباط آن با عوامل بیوگرافی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران، طرح تحقیقاتی پژوهشکده تربیت بدنی، ۱۳۸۰.

### ارجاع مقاله به روش ونکوور

ذاکریان علی؛ فراهانی ابوالفضل؛ اسد محمدرضا. ارتباط TQM و اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی انفرادی منتخب کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲؛ ۵ (۲۰): ۱۷۲-۱۵۹