

مدیریت ورزشی \_ پاییز ۱۳۹۱  
شماره ۱۴- ص ص : ۱۳۸-۱۳۳  
تاریخ دریافت : ۰۶ / ۰۷ / ۸۹  
تاریخ تصویب : ۳۰ / ۰۶ / ۹۰

## مطالعه آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و

### اردبیل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع

۱. مهرعلی همتی نژاد - ۲. مهرزاد حمیدی - ۳. سیدمهدی مدنی<sup>۱</sup> - ۴. اکبر میرزایی کالار

۱. دانشیار دانشگاه گیلان، ۲. دانشیار دانشگاه تهران، ۳. کارشناس ارشد دانشگاه پیام نور، ۴. کارشناس ارشد مدیریت

ورزشی - دبیر آموزش و پرورش خلخال

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر مطالعه آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع است. روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی است. نمونه های تحقیق ۱۲۵ نفر از کارمندان (۴۵ زن و ۸۰ مرد) شاغل در ادارات کل تربیت بدنی این سه استان بودند که به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند. از پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع اسپینوال (۱۹۹۴) که شامل ده مؤلفه مدیریت کیفیت جامع و هر مؤلفه شامل چهار سؤال بود، استفاده شد. ضریب پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۴ برآورد شد. از روش های آمار توصیفی، آزمون t مستقل، تحلیل واریانس یکسویه و آزمون کروسکال والیس در سطح معناداری ۰/۰۵  $P \leq$  برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد. نتایج نشان داد که کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب با میانگین ۱۲۸/۴۲ از حداکثر امتیاز ۱۶۰، برای پذیرش TQM در ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب از آمادگی خوبی برخوردار بود. نتایج دیگر نشان داد که بین کارمندان با سوابق خدمتی مختلف در پذیرش TQM تفاوت معناداری وجود داشت (۰/۰۵  $P \leq$ ). نتایج آزمون کروسکال والیس نشان داد که در آمادگی برای پذیرش مؤلفه های مختلف TQM فقط در مؤلفه بهبود مستمر تفاوت معناداری بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب مشاهده شد.

#### واژه های کلیدی

کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، آمادگی پذیرش، کارمند.

## مقدمه

در محیط امروزی که ویژگی اصلی آن، پیچیدگی توأم با تغییرات بسیار است، سازمان ها علاوه بر رقابت، 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 در 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 نیازهای متغیر مشتریان، راهبردها، اهداف بلندمدت و دیگر عوامل مؤثر را مدنظر داشته باشد (۶).

مدیریت کیفیت جامع، یک دیدگاه فلسفی - مدیریتی است که هم اکنون با سرعت فزاینده جایگاه خود را در جوامع باز کرده و توجه به نیازها و ابتکارهای مشتریان، راه های ارائه خدمات و ارتقای کیفیت را اصل کار خود قرار داده است. توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود دائمی، نقش اساسی و مهم در توسعه کیفیت دارد. در سال های اخیر نظام های ارتقای مدیریت کیفیت به سرعت متحول شده اند. از حدود دو دهه گذشته فعالیت های بازرسی ساده با روش های کنترل کیفیت تکمیل یا جایگزین شده اند، تضمین کیفیت به وجود آمده و راه تکامل در پیش گرفته شده که هم اکنون ارتقای مستمر کیفیت با مدیریت کیفیت جامع جای همه آنها را گرفته است. مدیریت کیفیت جامع طی سال های اخیر به حوزه ای اثرگذار و مهم در سازمان های دولتی و غیرانتفاعی و تجاری در کشورهای در حال توسعه و صنعتی تبدیل شده است. در حقیقت، در اواخر دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، TQM را می توان فلسفه ای مدیریتی تلقی کرد که توسط مدیریت سازمان ها و صنایع در سراسر دنیا اجرا شده است. زیتر و میتال و مک اولی<sup>۱</sup> اظهار داشتند که به تدریج مدیریت کیفیت فراگیر به امری نهادینه تبدیل شده است. به این معنا که به بسیاری از مؤسسات و صنایع در محیط های فرهنگی، رقابتی و در حال تغییر توجه خود را به آن معطوف کرده و موجبات تقویت چنین برنامه هایی را فراهم ساخته اند. در ایران نیز پژوهش هایی در زمینه TQM از حدود دو دهه قبل آغاز شده است و همچنان ادامه دارد، برای نمونه لامعی پژوهشی با عنوان ارزیابی آمادگی سازمان برای کاربرد TQM در دانشگاه های علوم پزشکی انجام داد، نتایج نشان داد که از ۳۱ دانشگاه علوم پزشکی، پانزده دانشگاه یعنی ۴۸ درصد بین ۵۰ تا ۵۵ درصد آمادگی و ۲۶ درصد بین ۶۰ تا ۷۰

1 - Zeitz, Mittal & Mc Aulay

درصد آمادگی و بقیه دانشگاه ها بیش از ۷۰ درصد برای کاربرد TQM آمادگی داشتند. پژوهش سیاوشی در زمینه بررسی میزان آمادگی اعضای هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی در پذیرش TQM، نشان داد که اعضای هیأت علمی با میانگین ۱۲۲/۷۳ برای پذیرش TQM در دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی در سطح آمادگی بالایی قرار داشتند و بین مدیران و اعضای هیأت علمی همچنین بین اعضای هیأت علمی با رتبه های علمی مختلف در پذیرش TQM تفاوت معنی داری وجود داشت و بیش از ۴۰ درصد اعضای هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشجویان را به عنوان مشتریان آموزش می شناسند (۹، ۱۲). امروزه یکی از نظریات متحول کننده مدیریت که ضامن بهبود خدمات، افزایش رضایت مشتری و رشد و ارتقای برنامه هاست، رعایت محدوده TQM است، که به کارگیری آموزه های آن موجب تحول در سازمان های ملی و بین المللی شده است. به علاوه به کارگیری TQM در سازمان ها و تشکیلات ورزشی، اعضای هیأت علمی، فدراسیون ها، هیأت ها و باشگاه های ورزشی در کشورهای مختلف سبب ایجاد تحول در تربیت بدنی و ورزش آنها شده است (۳). شواهدی در دست است مبنی بر اینکه افزایش هزینه ها در ادارات تربیت بدنی و به عبارتی اختصاص منابع بیشتر به این سازمان ها در قبال بازده و فرآورده های کمتر، ناشی از فقر کیفیت در نظام تربیت بدنی و فعالیت های آن است (۵). بررسی ها نشان می دهند، در ایران، ادارات تربیت بدنی از نظر کمی و کیفی در سطح قابل قبولی قرار نداشته و مشکلات متعددی بر سر راه آنها قرار دارد که به پایین آمدن سطح آنها منجر شده است (۱). هدف مدیریت کیفیت جامع فرایند بهینه سازی کارکنان و تمرکز بر نیاز مشتریان است که موجب کاهش هزینه ها و سود بیشتر و ارضای نیاز مشتری و رعایت استانداردهای کیفی خواهد شد (۹). مدیریت کیفیت جامع، نه یک درمان جادویی است و نه چیزی که بلافاصله بتوان آن را اعمال کرد (۳). هارت و ماسفلد<sup>۱</sup> در مطالعه کیفیت پیشنهاد کرده اند که قبل از اجرای TQM باید به بررسی سازمان برای پذیرش TQM پرداخت. فرایند آمادگی سازمان، اطلاعاتی درباره هدف و کیفیت به سازمان می دهد و سبب می شود افراد از TQM حمایت کرده و در آن شرکت کنند (۹).

در همین راستا محقق بر آن شد تا با آگاهی از نحوه اندیشه، تفکر، تمایل و نگرش های کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل، روشن کند که تا چه حد کارمندان ادارات کل تربیت

بدنی استان های نامبرده، آمادگی لازم را به منظور پذیرش مدیریت کیفیت جامع دارند و کدام عامل از میان عوامل موجود در این تفکر از نظر این افراد از ارزش بیشتری برخوردار است و در نهایت تفاوت میزان آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان ها در پذیرش تفکر TQM با برخی از ویژگی های آنان را تعیین کرده و با شناسایی زمینه های موجود، پیشنهادهایی را در راستای رفع موانع موجود در برابر به کارگیری TQM در ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب ارائه دهد، تا مقدمه ای برای اجرای TQM و بهبود کیفیت خدمات ادارات کل تربیت بدنی استان ها در آینده باشد.

با در نظر گرفتن نقش مهم منابع انسانی در پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع و گفته چادویک<sup>۱</sup> در مورد اهمیت نگرش کارکنان که بیان می دارد، نگرش و رفتار کارکنان تعیین کننده کیفیت است، پس باید قبل از اجرای TQM از نگرش ها اطلاع پیدا کنیم و آمادگی کارکنان و شرایط محیطی و فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار دهیم (۷). با عنایت به اهمیت وظایف ادارات کل تربیت بدنی استان ها که عمده ترین آنها عبارتند از: توسعه و تعمیم ورزش و پرورش نیروی بدنی و تقویت روحیه سالم در افراد استان، تعلیم و تربیت مربی ورزش در سراسر استان، تاسیس، تجهیز و اداره ورزشگاه ها، تهیه و تنظیم برنامه های توسعه کمی و کیفی تربیت بدنی و ورزش در سطح استان و غیره و با توجه به مشکلات کیفی موجود در این بخش، محقق بر آن شد تا به مطالعه آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب بپردازد. باوجود تحقیقات وسیع انجام گرفته در زمینه TQM در صنعت، ولی به طور عام در سازمان تربیت بدنی و ورزش کشور و به طور خاص در ادارات کل تربیت بدنی استان ها تحقیقات چندانی در این زمینه صورت نگرفته است. با توجه به این خلاء انجام این پژوهش در سطح ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب ضروری به نظر می رسد.

## روش تحقیق

این پژوهش توصیفی - تحلیلی و پیمایشی است که جمع آوری اطلاعات آن به صورت میدانی انجام گرفته و برای بررسی، توصیف و به منظور پی بردن به ماهیت شرایط و وضعیت موجود اجرا شده است.

جامعه آماری پژوهش کلیه کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل که در سال ۸۹-۱۳۸۸ در ادارات کل تربیت بدنی استان های نامبرده مشغول انجام وظایف محوله بودند. تعداد کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های نامبرده ۱۵۷ نفر است. نمونه آماری در این پژوهش برابر با جامعه آماری است، با این تفاوت که به دلیل عدم برگشت و عودت کامل پرسشنامه های ارسالی و حذف تعدادی از موارد مشکل دار، تعداد نهایی نمونه از ۱۲۵ نفر تشکیل شده است.

جدول ۱- تعداد اعضای جامعه آماری به تفکیک اداره کل تربیت بدنی محل خدمت

محل کار	مرد	زن	جمع	پرسشنامه های ارسالی	تعداد پرسشنامه های بازگردانده شده
آذربایجان شرقی	۳۹	۲۱	۶۰	۶۰	۴۱
آذربایجان غربی	۳۳	۱۹	۵۲	۵۲	۴۷
اردبیل	۳۵	۱۰	۴۵	۴۵	۳۷
مجموع	۱۰۷	۵۰	۱۵۷	۱۵۷	۱۲۵

در این پژوهش، اطلاعات از طریق پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر اسپینوال (۱۹۹۴)، جمع آوری شد، این پرسشنامه شامل دو بخش بود. قسمت نخست شامل اطلاعات و ویژگی های فردی آزمودنی ها مانند جنسیت، سنوات خدمت، رشته تحصیلی و اداره کل محل کار و قسمت دوم، در برگیرنده ده مؤلفه چهار گزینه ای TQM است. محقق نظرهای کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب را در قالب سؤالات متناظر با ده ویژگی TQM و براساس طیف چهار درجه ای لیکرت، بسیار موافقم (۴)، موافقم (۳)، مخالفم (۲) و بسیار مخالفم (۱) اندازه گیری کرده است. برای کسب اطمینان در مورد اینکه آیا پرسشنامه ها واقعاً به اندازه گیری مفاهیم مورد نظر پرداخته اند، روش های متفاوتی وجود دارد، در مورد روایی محتوایی، پرسشنامه به منظور مناسب بودن آن برای ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب، بین تعدادی از استادان دانشکده های تربیت بدنی توزیع شد، سپس نکات مبهم موجود به کمک ده تن از استادان برجسته دانشگاه های تهران، گیلان و شمال رفع

شد. شایان ذکر است محمد سیاوشی در سال ۱۳۸۴ در تحقیقی با عنوان مطالعه آمادگی اعضای هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی سراسر کشور در پذیرش مدیریت کیفیت جامع از این پرسشنامه استفاده کرده و روایی آن را ۰/۸۶ گزارش کرد، طی یک مطالعه مقدماتی (Pilot Study) پرسشنامه بین تعدادی از کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب جهت نظرخواهی توزیع شد، که پس از جمع آوری، جمع بندی و محاسبه ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) پرسشنامه اولیه با استفاده از نرم افزار SPSS/13.0 پایایی آن ۰/۸۴ به دست آمد.

جدول ۲ - توزیع فراوانی آزمودنی ها براساس جنسیت و سطح تحصیلات

ویژگی های فردی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۸۵
	زن	۴۰
سطح تحصیلات	دیپلم	۲۵
	فوق دیپلم	۳۱
	لیسانس	۵۸
	بالا تراز لیسانس	۱۱

جدول ۳ - توزیع فراوانی آزمودنی ها براساس سابقه خدمت و محل خدمت

ویژگی های فردی	تعداد	درصد
سابقه خدمت	۱ تا ۵ سال	۴۱
	۶ تا ۱۰ سال	۲۴
	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۴
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۵
	۲۱ تا ۲۵ سال	۱۵
	۲۵ تا ۳۰ سال	۶
محل خدمت	آذربایجان شرقی	۴۱
	آذربایجان غربی	۴۷
	اردبیل	۳۷

### نتایج و یافته‌های تحقیق

بیشتر کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب از لحاظ جنسیت مرد (۶۸ درصد)، سطح تحصیلات لیسانس (۵۸/۳ درصد)، رشته تحصیلی غیر تربیت بدنی (۶۶/۴ درصد) و سابقه خدمت ۱ تا ۵ سال بودند (۳۲/۸ درصد).

برای تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. براساس این آزمون، وقتی توزیع نرمال است که مقدار  $p$  بیشتر از عدد بحرانی در سطح  $0/05$  باشد. با توجه به جدول ۴ نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف نشان داد که داده های به دست آمده توزیع نرمال داشت.

جدول ۴ - نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

	آمادگی پذیرش	کار پیمایی	گروه های کیفیت	آموزش	ارزشیابی و بازخورد	استفاده از اطلاعات	اهداف کیفی	مشتری مداری	نظام پیشنهادها	بهبود مستمر	تعهد رهبری
Z	۰/۷۷۹	۱/۴۲۶	۲/۷۴۹	۱/۴۳۲	۲/۵۲۷	۱/۸۸۶	۱/۸۳۵	۱/۷۲۱	۱/۸۴۷	۱/۸۷۷	۱/۶۰۲
Sig	۰/۵۷۸	۰/۰۳۴*	۰/۰۰۰*	۰/۰۳۳*	۰/۰۰۰*	۰/۰۰۲*	۰/۰۰۲*	۰/۰۰۵*	۰/۰۰۲*	۰/۰۰۳*	۰/۰۱۲*

\* در سطح  $P \leq 0/05$  معنی دار است.

تعیین تفاوت میزان آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان ها در پذیرش تفکر TQM با برخی از ویژگی های آنان

به منظور مقایسه میانگین آمادگی پذیرش TQM بین مردان و زنان جامعه تحقیق با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون  $t$  مستقل استفاده شد.

جدول ۵ - مقایسه آمادگی پذیرش TQM بین مردان و زنان جامعه تحقیق

متغیر	گروه	تعداد	M±SD	درجه آزادی	سطح معناداری
آمادگی پذیرش TQM	مرد	۸۵	۱۲۷/۹۴±۹/۸۳	۱۲۳	۰/۴۲۹
	زن	۴۰	۱۲۹/۴۵±۱۰/۱۰		

براساس اطلاعات جدول و با توجه به سطح معنی داری مشاهده شده در آزمون t مستقل، بین میزان آمادگی زنان و مردان جامعه تحقیق در پذیرش TQM تفاوت معنی داری وجود ندارد.

به منظور مقایسه میانگین آمادگی پذیرش TQM بین کارمندان با سطح تحصیلات مختلف با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون آنالیز واریانس یکطرفه استفاده شد.

جدول ۶ - مقایسه آمادگی پذیرش TQM بین کارمندان براساس سطح تحصیلات

متغیر	گروه	M±SD	درجه آزادی	سطح معناداری
آمادگی پذیرش TQM	دیپلم	۱۳۰/۵۶±۱۰/۳۹	۳	۰/۲۷۴
	فوق دیپلم	۱۲۸/۶۱±۸/۹۶		
	لیسانس	۱۲۶/۷۹±۱۰/۲۴		
	بالتر از لیسانس	۱۳۱/۶۳±۸/۸۸		

به منظور مقایسه میانگین آمادگی پذیرش TQM بین کارمندان دارای سوابق خدمتی مختلف با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون آنالیز واریانس یکطرفه استفاده شد.



جدول ۷ - مقایسه آمادگی پذیرش TQM بین کارمندان براساس سوابق خدمتی

منبع	گروه	M±SD	درجه آزادی	سطح معناداری
آمادگی پذیرش TQM	۱ تا ۵ سال	۱۲۸/۶۰±۹/۹۴	۵	*۰/۰۴۴
	۶ تا ۱۰ سال	۱۲۳/۲۰±۹/۴۳		
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۳۲/۴۱±۹/۷۴		
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۲۸/۱۳±۹/۳۴		
	۲۱ تا ۲۵ سال	۱۳۰/۴۰±۱۰/۵۹		
	۲۵ تا ۳۰ سال	۱۲۷/۸۳±۴/۲۱		

\*در سطح  $P \leq 0/05$  معنی دار است.

با توجه به آزمون تحلیل واریانس، همچنین نتایج حاصل از جدول ۷، مشاهده شد که تفاوت کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب در آمادگی پذیرش TQM در سطح ۰/۰۴ معنادار است. کارمندانی که بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه دارند، از آمادگی بیشتری برای پذیرش TQM برخوردارند.

به منظور مقایسه میانگین آمادگی پذیرش TQM بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون آنالیز واریانس یکطرفه استفاده شد.

جدول ۸ - مقایسه آمادگی پذیرش TQM بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب

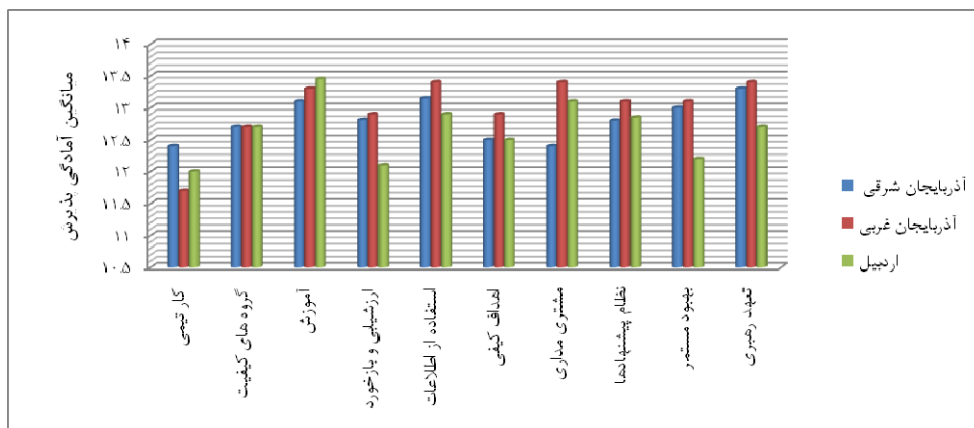
منبع	گروه	M±SD	درجه آزادی	سطح معناداری
آمادگی پذیرش TQM	آذربایجان شرقی	۱۲۸/۰۹±۹/۸۴	۲	۰/۴۳۱
	آذربایجان غربی	۱۲۹/۸۰±۹/۵۲		
	اردبیل	۱۲۷/۰۲±۱۰/۴۷		

با توجه به نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس، که در جدول ۸ مشاهده می شود، تفاوت معناداری بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب با توجه به اداره کل محل کار وجود نداشت.

مقایسه آمادگی پذیرش مؤلفه‌های مختلف TQM در بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های

منتخب

برای آزمون این فرض، میانگین آمادگی پذیرش هر یک از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر از سوی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی هر یک از استان‌های منتخب از طریق آزمون کروسکال والیس با استان‌های دیگر مقایسه شد. نتایج حاکی از این بود که در آمادگی پذیرش مؤلفه‌های مختلف TQM فقط در پذیرش مؤلفه بهبود مستمر تفاوت معنی‌داری بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب وجود داشت.



شکل ۱- مقایسه میانگین آمادگی پذیرش هر یک از مؤلفه‌های TQM از سوی کارمندان استان‌های منتخب

برای سنجش وضعیت کل میزان آمادگی برای پذیرش TQM با توجه به اینکه تعداد سؤالات پرسشنامه یا به عبارتی کل گویه‌ها ۴۰ بود، کمترین نمره برای آمادگی افراد ۴۰ و بیشترین نمره ۱۶۰ است و براساس توزیع نمره‌ها ۸۰ و کمتر از آن از نظر میزان آمادگی برای پذیرش TQM در سطح پایین و نمره‌های ۸۰/۱ تا ۱۲۰ در حد متوسط و نمره‌های ۱۲۰/۱ به بالا در سطح بالا ارزیابی شده‌اند. نمره هر فرد از پرسشنامه بیانگر میزان آمادگی افراد برای پذیرش TQM است. برای به دست آوردن میانگین کل آمادگی پذیرش TQM از سوی

کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب میانگین کل افراد جامعه تحقیق محاسبه و در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۹ - نتایج آزمون کروسکال والیس برای مقایسه آمادگی پذیرش مؤلفه های TQM

کار تیمی	گروه های کیفیت	آموزش	ارزشیابی و بازخورد	استفاده از اطلاعات	اهداف کیفی	مشتری مداری	نظام پیشنهادات	بهبود مستمر	تهدید رهبری
مجذور کا	۳/۴۶	۲/۴۰	۲/۹۳۹	۳/۱۴۶	۳/۲۴۹	۲/۷۱۹	۱/۶۶۱	۷/۹۰۰	۳/۷۴۰
درجه آزادی	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
سطح معناداری	۰/۱۷۷	۰/۳۰۰	۰/۶۴۳	۰/۲۳۰	۰/۲۰۷	۰/۱۹۳	۰/۴۳۶	۰/۰۱۹*	۰/۱۵۴

\* در سطح  $P \leq 0/05$  معنی دار است.

جدول ۱۰ - میانگین آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب در پذیرش TQM

میانگین	اداره کل محل خدمت
۱۲۸/۰۹	آذربایجان شرقی
۱۲۹/۸۰	آذربایجان غربی
۱۲۷/۰۲	اردبیل
۱۲۸/۴۲	میانگین کل

در مجموع کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل با کسب میانگین ۱۲۸/۴۲ از حداکثر امتیاز یعنی ۱۶۰، از آمادگی خوبی برای پذیرش TQM برخوردار بودند. با توجه به آمادگی زیاد ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب برای پذیرش TQM و با در نظر گرفتن نتایج پژوهش اچیسون

که نشان داد هر چه سازمان آمادگی بیشتری برای پذیرش TQM داشته باشد. موفقیتش در اجرای TQM بیشتر خواهد بود، می‌توان به این نتیجه رسید که به احتمال زیاد اجرای مدیریت کیفیت جامع در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب با موفقیت همراه خواهد بود و با آموزش می‌توان احتمال موفقیت را افزایش داد.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش تفاوت معناداری بین میانگین زنان و مردان برای پذیرش TQM مشاهده نشد و این مسئله را می‌توان چنین توجیه کرد که زنان در جامعه امروز با توجه به اعتماد به نفسی که یافته‌اند و تغییر نگرشی که مردان نسبت به فعالیت اجتماعی زنان پیدا کرده‌اند، توانسته‌اند همدوش مردان در فعالیت‌های گوناگون نقش‌های مهمی را ایفا کنند. در چند سال اخیر تعداد زنانی که موفق به اخذ مدارک تحصیلی بالا شده‌اند، در جامعه افزایش یافته است. به همین علت زنان توانسته‌اند مشارکت بیشتری در فعالیت‌های اجتماعی داشته باشند و این امر فاصله آنها را با مردان در انجام فعالیت‌های مختلف از جمله خدماتی، صنعتی و آموزشی کاهش داده است. همچنین تحقیقات لدبر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، قاسم زاده (۱۳۸۲)، صالحی پور (۱۳۸۴) و سیاوشی (۱۳۸۴) نشان می‌دهد که بین نگرش زنان و مردان نسبت به TQM تفاوت معناداری وجود ندارد (۱۴، ۱۰، ۱۱، ۹).

با توجه به یافته‌های پژوهش بین میزان آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب با سوابق خدمتی مختلف نسبت به پذیرش TQM تفاوت معناداری وجود دارد. کارمندانی که بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه خدمت دارند، بیشترین میانگین (۱۳۲/۴۱) و کارمندانی که سابقه‌ای بین ۶ تا ۱۰ سال داشتند، کمترین میانگین (۱۲۳/۲۰) را داشته‌اند. نتایج نشان داد که کارمندان با سابقه کاری کمتر، مقاومت بیشتری نسبت به دیگر کارمندان از خود نشان دادند. تمامی دلایل مقاومت، معلول علت‌های خاصی اند. گاهی این علت‌ها واضح و مشخص نیستند، در نتیجه تلاشی در جهت بررسی ریشه‌های آن و رفع آنها صورت نمی‌گیرد. در حالت کلی، دلایل احتمالی مقاومت این گروه از کارمندان در پذیرش مدیریت کیفیت جامع را این گونه می‌توان ذکر کرد:

1 - Ledbeter

• عدم آگاهی دز زمینه ضرورت انجام تغییرات و عدم آشنایی با مفهوم TQM؛ تردید در مورد ضرورت اجرای تغییرات؛ فرهنگ و عملکرد گذشته سازمان؛ نگرانی از امنیت شغلی؛ عادت کردن به روش های کاری موجود و ترس از انجام روش های نامأنوس؛ ترس از دست دادن قدرت و کنترل؛ مخالفت با فناوری، تجهیزات و فرایندهای جدید کاری به علت افزایش وظایف ناخواسته و افزایش مسئولیت ها؛ نداشتن مهارت و تجارب مورد نیاز به منظور مدیریت فرایندها، سیستم ها و فناوری های جدید؛ مخالفت با روش های جدید.

همچنین با توجه به نتایج به دست آمده در مورد میانگین نمره اکتسابی افراد با توجه به سابقه خدمت، این امکان وجود دارد که به طور طبیعی افراد کم سابقه به دلیل تجربه کم و افراد با سابقه به علت افزایش سن مقاومت بیشتری در برابر تغییر از خود نشان دهند. در نهایت تجربه کم و افزایش سن موجب خواهد شد که آمادگی کمتری نسبت به پذیرش TQM از خود نشان دهند. این نتیجه با نتایج تحقیقات کلارک<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) همخوانی دارد. کلارک ارتباط نگرش اعضای هیأت علمی و مقاومت در برابر تغییر و کارایی سازمان را بررسی کرد. وی دریافت که هر چه اعضا مسن تر باشند، در برابر تغییر مقاومت بیشتری می کنند. بکانال<sup>۲</sup> در تحقیق خود دریافت کارکنانی که سابقه کاری آنها کمتر است، از نگرش بالاتری نسبت به تغییر برخوردارند و در برابر تغییر مقاومت کمی از خود نشان می دهند، که با یافته های این پژوهش همخوانی ندارند (۱۰). اسدی و همکاران (۱۳۸۰) در تحقیق خود دریافتند که مدیران تربیت بدنی با سابقه ۶ تا ۱۰ سال از حداکثر اثربخشی، مدیران با بیش از ۱۰ سال از امتیاز اثربخشی خوب و مدیران با سابقه کمتر از ۵ سال از امتیاز اثربخشی متوسطی برخوردارند (۴).

همان گونه که در این پژوهش مشاهده شد، بین میزان آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب با سطح تحصیلات مختلف در پذیرش TQM تفاوت معناداری وجود ندارد. کارمندانی که دارای مدارک بالاتر از لیسانس هستند، دارای بیشترین میانگین (۱۳۱/۶۱) و کارمندانی که دارای مدرک لیسانس هستند، دارای کمترین میانگین (۱۲۶/۷۹) هستند. در مورد پایین بودن آمادگی پذیرش TQM از سوی کارمندان دارای مدرک لیسانس، این امکان وجود دارد که پایین بودن میانگین آمادگی آنان تحت تأثیر رشته تحصیلی شان قرار

1 - Clarck

2 - Beckanal

گرفته باشد. اسدی و همکاران در تحقیق خود دریافتند که مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی که دوره های تخصصی مدیریت ورزشی را گذرانده بودند، از نمره‌های اثربخشی خوب تا متوسط برخوردار شدند و در نهایت ۸۵ درصد مدیرانی که هیچ‌گونه دوره آموزش مدیریت ندیده بودند، از امتیاز اثربخشی در حد ضعیف تا متوسط برخوردار شدند و بیشترین نگرش باز در برخورد با موقعیت‌ها در مدیران با مدرک دکتری مشاهده شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، در پذیرش مؤلفه های مختلف TQM در بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل، فقط در پذیرش مؤلفه بهبود مستمر تفاوت معناداری بین کارمندان وجود دارد. آموزش با میانگین ۱۳/۲۸ و کار تیمی با میانگین ۱۱/۹۸ به ترتیب بیشترین و کمترین میانگین را در بین مؤلفه‌های مورد پذیرش TQM دارند. با توجه به اهمیت آموزش کارکنان، اغلب تحقیقات در حیطه TQM به آن اشاره کرده‌اند. تیم نیومن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در تحقیق خود، یکی از هفت عامل اصلی را که در TQM جای گرفته است، آموزش یادگیری کارکنان می‌داند و دمینگ در اصل ۶ و ۱۳ بر آموزش تاکید می کند (۲، ۱۵).

کیمرلینگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) در تحقیقی، به این نتیجه رسید که آموزش صحیح می تواند ۳/۳ درصد هزینه‌ها را کاهش دهد (۱۳). حسین پور (۱۳۷۶)، در پژوهشی با عنوان بررسی اجرای اصول TQM در ادارات و دفاتر حوزه ستادی آموزش و پرورش با استفاده از نظرهای کارشناسان و مدیران و ارتباط اجرای این روش با رضایت شغلی آنان به این نتیجه رسید که آموزش یکی از عوامل مهم برای اجرای TQM است (۸). نتایج قاسم زاده نشان داد که از بین مؤلفه‌های شش گانه آموزش، مشارکت، رهبری، بهبود مستمر، مشتری مداری و ارزشیابی، توجه به مشتری و آموزش به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را در نگرش افراد نسبت به TQM داشته است و با نتایج پژوهش همخوانی دارد (۱۱).

---

1 - Tim Newman

2 - Kimerling

## منابع و مآخذ

۱. اجتهادی، مصطفی. (۱۳۷۷). "بررسی توانمندی ها و کاستی های نظام آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران". فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، سال هفتم، شماره ۷.
۲. اسد، محمدرضا، حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۲). "بررسی وضعیت مدیریت کیفیت جامع در سازمان تربیت بدنی کشور". فصلنامه المپیک، شماره ۲۴.
۳. اسد، محمدرضا، حمیدی، مهرزاد، اسدی، حسن. (۱۳۸۱). "ارتباط TQM و اثربخشی در حوزه های ستادی سازمان های ورزشی کشور". نشریه حرکت، شماره ۱۴.
۴. اسدی، حسن، هاشمی، علی اصغر، محرم زاده، مهرداد. (۱۳۸۰). "تحلیل اثربخشی سبک های مدیریتی و ارتباط آن با عوامل بیوگرافی مدیران دانشکده ها و گروه های تربیت بدنی دانشگاه های ایران". طرح تحقیقاتی پژوهشکده تربیت بدنی.
۵. امیران، حیدر. (۱۳۷۱). "مدیریتی مشارکتی از طریق گروه های کنترل کیفیت". نشر آگاه.
۶. انصاری، منوچهر. (۲۰۰۷). "بررسی مهم ترین ابزارهای نوین مدیریت در قرن بیست و یکم". سومین کنفرانس مدیریت عملکرد.
۷. بیکاس، سی، سانپال. (۱۳۷۹). "نوآوری در مدیریت دانشگاهی". ترجمه ویدا میری، عبدالرحیم نوه ابراهیم. مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
۸. حسین پور، شهره. (۱۳۷۶). "بررسی نگرش کارشناسان و مدیران اداره کل آموزش و پرورش نسبت به اجرای مدیریت کیفیت فراگیر". پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهرا.
۹. سیاوشی، محمد. (۱۳۸۴). "مطالعه آمادگی اعضای هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی سراسر کشور در پذیرش مدیریت کیفیت جامع". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.

۱۰. صالحی پور، سعید. (۱۳۸۳). "زمینه‌یابی پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه تربیت معلم". پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت معلم.
۱۱. قاسم زاده، احمد. (۱۳۸۲). "ارزیابی تحلیلی آمادگی مدیران دانشگاه شیراز برای پذیرش مدیریت کیفیت جامع". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
۱۲. گلپور، محسن. عریضی سامانی، سیدحمیدرضا. (۱۳۸۸). "روابط مستقیم و غیرمستقیم بین مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و عدالت رویه ای ادارک شده با تعهد سازمانی". فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۳، شماره ۲.

13. De Guzman, A.B., Torres, J.R., (2004). "The university of santo tomas viewed from the lens TQM : implication to total Quality education, Asia Pacific education review". University of Santa Tamas Philippnes. 5(1); PP:88-99.

14. Ledbeter, J.T. (1995). "Change in perception of empowerment in the technical institutes in Georgia as a result of TQM". Dissertation Abstracts international , Vo1.No.8 (1996).

15. Saraiva, M.Reise, E., (2006). "The paradigm of the total quality management in the Portuguese higher education". ISCTE-Portugal.