

مدیریت ورزشی - بهار ۱۳۹۳  
دوره ۶، شماره ۱- ص: ۱- ۱۷  
تاریخ دریافت: ۱۳/۰۵/۸۹  
تاریخ پذیرش: ۱۹/۰۷/۹۰

## ارتباط مدیریت کیفیت جامع با بهره‌وری در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی

۱. ابوالفضل فراهانی - ۲. میرمحمد کاشف - ۳. ایوب غلام زاده یامچی - ۴. محمدرسول خدادادی<sup>۱</sup>  
۱. استاد، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، ۲. دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت  
بدنی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران، ۳. کارشناس ارشد، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران،  
۴. دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش، تعیین ارتباط مدیریت کیفیت جامع با بهره‌وری در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی - همبستگی بوده و به صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی بود (۱۱۲ نفر). برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه استاندارد مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری سازمانی استفاده شد که روایی و پایایی آنها تأیید شده است. مقدمه پرسشنامه نیز حاوی اطلاعات و ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها شامل جنس، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و رشته تحصیلی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS و برای بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. ضمن آنکه برای مقایسه مدیریت کیفیت جامع در ادارات تربیت بدنی از آزمون یومان ویتنی استفاده شد. نتایج نشان داد که میانگین امتیاز TQM در کل جامعه مورد بررسی برابر ۸۸/۱۰ و انحراف معیاری برابر ۱۶/۳۴ است، همچنین بین تمامی معیارهای مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی

بهره‌وری سازمانی، تربیت بدنی، کارکنان، مدیران، مدیریت کیفیت جامع.

## مقدمه

امروزه اغلب سازمان‌ها دریافته‌اند که برای بقای خود باید کیفیت را برای حضور شایسته در عرصه جهانی ارتقا دهند. کلید حل این مشکل که همه سازمان‌ها با آن دست به گریبانند، در مقوله (TQM)<sup>۱</sup> خلاصه شده است. در دنیایی که مهم‌ترین سلاح رقابت و مهم‌ترین ابزار برای حفظ بقا خدمات است، مدیریت کیفیت جامع در حقیقت راه و روش مدیریت آینده است (۱).

فلسفه مدیریتی که با استفاده از روش‌های بهبود مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصت‌های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری دارد. این نوع مدیریت بر محور کیفیت دور می‌زند و بیشتر مفاهیم آن بر مشتری و نیازهای وی متمرکز است. هدف مدیریت کیفیت جامع در نهایت گامی جلوتر از تأمین نیازهای مشتریان است و آن پیشی گرفتن از آنها و همین‌طور از استانداردهای متعارف بر پایه بهبود مستمر و وقفه‌ناپذیر است (۵).

مدیریت کیفیت جامع نه درمان جادویی و نه بلافاصله قابل اعمال است، بلکه خیلی فراتر از اینهاست. مدیریت کیفیت جامع شیوه کاملاً جدیدی است که ساختارها و روش‌های قدیمی مدیریت را هدف قرار می‌دهد و به بازسازی آنها می‌پردازد و از طریق تعهد درازمدت، وحدت هدف و آموزش، می‌تواند به اهداف خود نایل شود؛ اهدافی که رسیدن به برخی از آنها به سال‌ها صبر و تلاش احتیاج دارد (۱۹).

مسائل تربیت بدنی و ورزش، ابعاد روانی، فرهنگی و اجتماعی متعدد و مختلفی دارند. یکی از ابعاد دشوار این نظام که آستن مسائل عمده و نظرهای متفاوت است، مسئله کیفیت برنامه‌ها و سیاست‌های ورزش است که از زوایای گوناگون و تعابیر متعددی می‌توان به آن توجه کرد. در چرخش سیاست‌های ورزش از یکی دو دهه گذشته بیشتر کشورها به خصوص کشورهای غربی توجه و تأکید بیش از پیش به ابعاد و اهداف کیفی برنامه‌های آموزشی داشته و تلاش‌های وسیعی برای تبیین مفهوم کیفیت و مؤلفه‌های آن در آموزش، عوامل مؤثر بر کیفیت، چگونگی، ارزشیابی و کنترل آن، رابطه کیفیت با معیارها و شاخص‌های آن، تدوین نظام کیفی ناظر بر درون‌داده‌ها، جریان‌ها و برون‌داده‌ها و نتایج فرایند آموزش در سطح محلی، ملی و بین‌المللی انجام داده‌اند (۲).

به دلیل اهمیت تربیت بدنی و ورزش در تأمین بهداشت و سلامت جسمی و روحی انسان کشورهای پیشرفته برای بهره‌مندی از نتایج سازنده و مفید آن به نیروهای متخصص و تشکیلات سازمان‌یافته نیاز دارند و

## 1. Total Quality Management

برنامه‌ریزی‌های مؤثر و سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی در بخش تربیت‌بدنی و ورزش انجام می‌دهند. به طوری که برای تحقق اهداف آن از کلیه روش‌ها و فنون مدیریتی استفاده می‌کنند.

نوع مدیریت سازمان‌ها در چند دهه گذشته دگرگونی‌های ژرفی را تجربه کرده که ضروری است مدیران ما با دقت با آنها آشنا شوند تا به راز موفقیت کشورهای پیشرفته پی ببرند.

نوع جدیدی از مدیریت با عنوان «مدیریت کیفیت جامع» به‌عنوان روشی مؤثر در بهبود قابلیت رقابت یک سازمان، بین سال‌های ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۰ میلادی در آمریکا مورد پذیرش قرار گرفت (۱۲). در مدیریت کیفیت فراگیر بالاترین سطح کیفیت با کمترین هزینه، بدون نیاز به فناوری پیچیده و مبتنی بر عقل سلیم به‌دست می‌آید. در این میان همکاری و مشارکت نیروی انسانی اهمیت زیادی دارد. مدیریت نیروی انسانی بسیار سخت‌تر از دستگاه‌های پیچیده است، اما حاصل آن بیشترین بازده و نتایج برای شرکت‌ها و سازمان‌هاست.

واقعیت این است که برای کسب موفقیت، چاره‌ای جز توجه به نیروی انسانی، جزئیات عملیات کاری و تعیین رهیافت‌های مناسب وجود ندارد. عملیات جهش تنها از طریق بررسی و برنامه‌ریزی هوشمندانه میسر است. مدیریت کیفیت جامع (TQM) که ژاپن را در بسیاری موارد و به‌ویژه در صنعت به حد بالای ترقی رسانده است، امروزه به‌عنوان ابزاری مؤثر در جهان به‌کار می‌رود (۱۷).

در چنین شرایطی توجه صاحب‌نظران به موضوعات مرتبط با شیوه‌های نوین مدیریتی مشتری‌مدار و تلاش به‌منظور معرفی و آشنا کردن صنایع تولیدی و خدماتی با این روش‌ها و گسترش فنون و ابزارهای مورد نیاز به‌منظور تسهیل استفاده و به‌کارگیری هر چه دقیق‌تر آنها اهمیت زیادی دارد. در کشورهایی همچون ایران که هنوز اکثر سازمان‌ها از شیوه‌های سنتی مدیریت استفاده می‌کنند، ورود به بازارهای جهانی مکن است به‌منزله خاتمه حیات این قبیل سازمان‌ها تلقی شود و به همین سبب توجه به موضوعات مرتبط با شیوه‌های مدیریتی مشتری‌گرا، از جمله نظام مدیریت کیفیت فراگیر اهمیت دوچندان دارد (۳).

با توجه به این اطلاعات هر سازمانی می‌تواند وضعیت خود را، قبل از استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع بررسی کرده و ضعف‌های عمده خود را شناسایی کند. همچنین این اطلاعات می‌تواند راهنمای سازمان‌ها در تنظیم برنامه جامع و مناسب برای استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع و افزایش بهره‌وری در سازمان خود باشد. از جمله بخش‌های سازمان‌یافته در هر کشور که سهم بسیار زیادی در ارتقای ورزش و تربیت‌بدنی به‌عنوان یک مقوله فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و... دارند، ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌ها هستند که اداره کل تربیت

بدنی استان آذربایجان شرقی نیز از آن مستثنا نیست. از این رو محقق بر آن است تا امکان استقرار نوع جدید مدیریت (TQM) و ارتباط آن با بهره‌وری را در این سازمان مهم بررسی کند. علت دیگری که محقق را تشویق به انجام دادن این پژوهش تشویق کرده، نو و بدیع بودن موضوع است. محقق امیدوار است پس از این پژوهش با ارائه پیشنهادهاى برخاسته از تحقیق، تحقیقات مؤثرتری انجام گیرد.

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نگرشی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان به بهبود مستمر کیفیت که منجر به جلب رضایت مشتری می‌شود، می‌پردازد (۷). مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع که در این پژوهش بررسی می‌شوند عبارتند از: حمایت و رهبری مدیریت عالی، برنامه‌ریزی راهبردی، مشتری‌محوری، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان و کار گروهی، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری.

اسد (۱۳۸۱) در تحقیق خود با عنوان "بررسی ارتباط مدیریت کیفیت فراگیر و اثربخشی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور" به این نتیجه رسید که بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر و اثربخشی در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم رابطه معناداری وجود ندارد. بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر و معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش رابطه معناداری وجود ندارد. بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی رابطه معناداری وجود ندارد. بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم و معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش تفاوت معناداری وجود ندارد. بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم و سازمان تربیت بدنی رابطه معناداری وجود دارد. بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر در معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش و سازمان تربیت بدنی تفاوت معناداری وجود دارد.

هویدا (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان "مقایسه دیدگاه‌های اعضای هیأت علمی و دانشجویان درباره میزان کاربست شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع در فرایند آموزش دانشگاه اصفهان" به این نتیجه رسید که چهار اصل عمده مدیریت کیفیت مورد بررسی (رضایت اعضای هیأت علمی و دانشجویان، بهبود مستمر فرایند آموزش دانشگاه، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها و مشارکت اعضای هیأت علمی و دانشجویان در فرایند آموزش) در حد مطلوب مورد توجه قرار نگرفته است. با توجه به ضرورت بهبود فرایند آموزش در دانشگاه، لازم است در شیوه‌های موجود تجدید نظر شود و از شیوه‌های نوینی همچون مدیریت کیفیت جامع بهره بیشتری گرفته شود و این امر

مستلزم آشنایی بیشتر با این شیوه است. باقری (۱۳۸۶) در بررسی نگرش مدیران و اعضای هیأت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه ارومیه و رابطه آن با برخی ویژگی‌های دموگرافیک آنان نتیجه گرفت که بین نگرش مدیران و اعضای هیأت علمی در مورد پذیرش مدیریت کیفیت جامع تفاوت معناداری وجود دارد. این تفاوت در مؤلفه‌های بهبود مستمر، آموزش و ارزشیابی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین سابقه مدیریت مدیران با نگرش آنان در مورد پذیرش مدیریت کیفیت جامع رابطه معناداری وجود ندارد و می‌توان گفت که در پذیرش مدیریت کیفیت جامع، سابقه مدیریت تأثیری در نگرش مدیریت ندارد. بین نگرش اعضای هیأت علمی در مورد پذیرش مدیریت کیفیت جامع با سابقه خدمت آنان رابطه معناداری وجود دارد. این ارتباط در مؤلفه‌های مشتری‌محوری و کار گروهی معنادار است. بدین معنی که با افزایش سابقه خدمت تمایل این افراد به کار گروهی و توجه به مشتری (دانشجویان) کمتر می‌شود. دستگردی و همکاران (۱۳۸۷) در بررسی ارتباط مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های خراسان جنوبی، شمالی و رضوی دریافتند بین اعمال مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های مورد نظر رابطه معناداری وجود دارد؛ بین اعمال مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های خراسان جنوبی با شمالی تفاوت معناداری وجود ندارد. مبینی (۱۳۸۸) در بررسی ارتباط مدیریت کیفیت جامع و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی و فدراسیون سه‌گانه دریافت که توان پیش‌بینی اثربخشی از طریق مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون سه‌گانه وجود ندارد، ولی این توان در سازمان تربیت بدنی مشاهده شده است.

برهان و همکاران (۲۰۰۲) در تحقیق خود با عنوان "توسعه معیار کیفیت جهت کاربرد در مؤسسات آموزش عالی در ترکیه" دریافتند اجرای چک لیست معیار کیفیت در دانشکده داگوس<sup>۱</sup> به ایجاد مدل پایه‌ای کیفیت ISO منجر شد. این چک لیست به منظور تعریف راهبردهای مدیریت در این دانشکده استفاده شده بود تا به اجرای مدل کیفیت منجر شود. سیستم کیفیت این مدل بر مبنای ISO 9000 که در صنعت به کار رفته، ایجاد شده و در حال تغییر روش‌ها برای تطبیق با محیط آموزش عالی است و مربوط به وضعیتی است که سیستم کیفیت ISO به جای مشتری بیشتر بر فرایند تمرکز دارد. بنابراین مدل اجرایی باید رضایت مشتریان را فراهم کند. یو آن هنگ (۲۰۰۴) در پژوهش خود با عنوان "مدیریت کیفیت جامع و تأثیر آن بر عملکرد سازمان" به این نتیجه رسید که کارکنان و فرایندهای کاری دو عامل اصلی اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان هستند.

## 1. Dogus

بنابر نتیجه پژوهش وی حمایت مدیریت عالی سازمان از اجرای مدیریت کیفیت جامع موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. مگاد (۲۰۰۷) در تحقیق خود با عنوان "تعریف نیازهای مشتری در آموزش عالی" به نقش دانشجویان به‌عنوان مشتریان داخلی نظام آموزش عالی اشاره می‌کند. به نظر وی دانشجویان با تمایلاتی برای دستیابی به مهارت‌ها، تحصیل دانش و یادگیری وارد محیط دانشگاه می‌شوند. از نتایج تحقیق وی این است که اعضای هیأت علمی و مدیران تمایلی برای نامیدن دانشجویان به‌عنوان مشتری نشان نمی‌دهند و اصل تمرکز بر مشتری که یکی از مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع است، در این مؤسسات نادیده گرفته می‌شود. پاترسون، وودی و کوک<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان "نقش استفاده از دانش پیشرفته در بهره‌وری سازمانی" که در دوازده سازمان تولیدی انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که بین استفاده از دانش پیشرفته و بهره‌وری سازمانی رابطه تنگاتنگی وجود دارد. نتیجه تحقیق گرد هارت<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) با عنوان "تأثیر مشارکت کارکنان در امور تصمیم‌گیری سازمان در یک کارخانه صنعتی در آمریکا" نشان داد که هر چه میزان مشارکت کارکنان بیشتر باشد، به همان نسبت بهره‌وری افزایش می‌یابد.

از طرفی اهمیت بهره‌وری با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی فناوری، سرعت تبادل اطلاعات، تنوع سلیقه‌ها بر کسی پوشیده نیست. همچنین امروزه بهره‌وری و کارایی جایگاه ارزشمندی در نزد مدیران دارد و همه در جست‌وجوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند و تلاش آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پرقابلی تضمین کند (۱).

دستاورد‌های جدید علم مدیریت، نیل به کارایی بالا در سازمان‌ها را مرهون توسعه منابع انسانی می‌داند. در دهه اخیر، تحقیقات وسیعی بر روی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت مدیریت سازمان‌ها و بهسازی جو سازمانی صورت پذیرفته است. تحقیقات حاکی از آن است که شاخص بهره‌وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و نیز شرق آسیا پایین است. آمارهای اعلام‌شده در زمینه میزان بهره‌وری نیروی کار در ایران در سال ۱۳۶۹ نسبت به سال ۱۳۶۴، حدود ۲۵ درصد کاهش نشان می‌دهد، یعنی ۲۵ درصد رشد منفی داشته است. درحالی‌که در فاصله همین سال‌ها، میزان بهره‌وری در هنگ‌کنگ، تایلند، تایوان، کره جنوبی، سنگاپور، هندوستان و پاکستان، به ترتیب ۱۴، ۱۹، ۲۷، ۳۴، ۳۶، ۳۷، ۴۰ درصد افزایش یافته است (۱۸). با این اوصاف، پژوهش

---

1. Patterson Woody Cook

2. Gerdhart

حاضر به بررسی رابطه بین مدیریت کیفیت جامع با بهره‌وری در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی پرداخته است.

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بوده و به صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر کلیه مدیران و کارکنان اداره کل و ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی است که به صورت رسمی، پیمانی و قراردادی و حداقل با یک سال سابقه خدمت در استخدام ادارات تربیت‌بدنی استان بوده‌اند. تعداد این جامعه ۱۱۲ نفر است که حجم نمونه برابر کل جامعه آماری در نظر گرفته شده است ( $n=S$ ). برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد که دارای دو بخش مدیریت کیفیت جامع و پرسشنامه بهره‌وری سازمانی است.

پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع دارای دو قسمت است: قسمت اول آن در برگیرنده اطلاعات و ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها شامل جنس، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و رشته تحصیلی است. قسمت دوم پرسشنامه توسط مدیریت کیفیت فدرال در آمریکا<sup>۱</sup> ابداع شده و دارای منبع است (۱۶). قسمت دوم پرسشنامه شامل هشت معیار و هر معیار شامل شش گزینه است. این پرسشنامه در چندین تحقیق به کار برده شده و روایی و پایایی آن تأیید شده است (۱۳، ۱۲، ۴، ۲). این پرسشنامه حاوی هشت سؤال است که در مقیاس لیکرت تهیه شده و هر سؤال دارای شش گزینه است.

پرسشنامه بهره‌وری سازمانی استاندارد بوده و برای بررسی بهره‌وری مدیران طراحی و ساخته شده است. پرسشنامه استاندارد (۱۱) بهره‌وری سازمانی مشتمل بر ۲۲ سؤال است که به منظور سنجش بهره‌وری مدیران به صورت کلی طراحی شده است. بعد از تحویل پرسشنامه‌ها در نهایت از ۱۱۶ پرسشنامه با ریزش ۴ پرسشنامه که یا مخدوش یا ناقص بودند، ۱۱۲ پرسشنامه ارزیابی و تجزیه و تحلیل شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمار توصیفی برای دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش مانند

1 . Federal Total Quality Management Handbook 2: Criteria and Scoring Guidelines for the president's Award for Quality and Productivity Improvement, Washington Dc: office of personal Management, 1990.

فراوانی، درصد و نمودار و از آمار استنباطی آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون یومان ویتنی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد و ملاحظه شد که توزیع پراکندگی نمره‌ای مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری بر اساس مقدار آزمون  $k-z$  با سطح معناداری  $p$  به دست آمده به غیر از متغیر بهره‌وری توزیع نرمال ندارد و به همین دلیل برای پاسخگویی به سؤالات از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۱ فراوانی و فراوانی درصدی جامعه آماری را به ترتیب مدیران و کارکنان اداره کل و تربیت بدنی و مدیران و کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی نشان می‌دهد.

جدول ۱. فراوانی و فراوانی درصدی جامعه آماری

کل	ادارات تربیت بدنی		اداره کل تربیت بدنی		جامعه آماری
	کارکنان	مدیران	کارکنان	مدیران	
۱۱۲	۴۴	۱۹	۴۲	۷	فراوانی
۱۰۰	۳۹/۲۵	۱۷/۰۰	۳۷/۵	۶/۲۵	درصد فراوانی

جدول ۲. توزیع پراکندگی نمره‌ای ارزیابی مدیریت کیفیت جامع مدیران و کارکنان اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی

مدیریت کیفیت جامع	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
کارکنان اداره کل و ادارات تربیت بدنی	۸۶	۸۸/۸۵	۱۶/۳۷۸	۳۹	۱۱۰
مدیران اداره کل و ادارات تربیت بدنی	۲۶	۸۵/۸۲	۱۶/۵۵۶	۶۰	۱۰۹
کل جامعه مورد بررسی	۱۱۲	۸۸/۱۰	۱۶/۴۰۲	۳۹	۱۱۰

بر اساس اطلاعات جدول ۲، میانگین نمره ارزیابی مدیریت کیفیت جامع مدیران اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی برابر ۸۵/۸۲ با انحراف استاندارد ۱۶/۵۵۶ حداقل ۶۰ و حداکثر ۱۰۹ و میانگین نمره ارزیابی مدیریت کیفیت جامع کارکنان اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی برابر ۸۸/۸۵ با انحراف استاندارد ۱۶/۳۷۸ حداقل ۳۹ و حداکثر ۱۱۰ است. بنابراین میانگین نمره ارزیابی مدیریت



کیفیت جامع در کارکنان و مدیران به ترتیب برابر با ۸۸/۸۵ و ۸۸/۸۲ است. در مجموع می‌توان گفت میانگین نمره ارزیابی مدیریت کیفیت جامع به دست آمده نشان می‌دهد مدیران و کارکنان اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی شروع به یادگیری و برنامه کیفیت و بهره‌وری کرده‌اند.

جدول ۳. ضریب همبستگی بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در جامعه مورد بررسی

ردیف	معیارها	تعداد نفرات	ضریب اسپیرمن	سطح معناداری
۱	حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان	۱۱۲ بهره‌وری	۰/۲۲۳*	۰/۰۱۸
۲	برنامه‌ریزی راهبردی		۰/۱۹۰*	۰/۰۴۵
۳	مشتری‌مداری		۰/۲۶۶**	۰/۰۰۵
۴	شناسایی و آموزش کارکنان		۰/۲۱۶*	۰/۰۲۲
۵	توانمندسازی کارکنان و کار تیمی		۰/۳۰۴**	۰/۰۰۱
۶	اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت		۰/۳۲۱**	۰/۰۰۱
۷	بیمه کیفیت		۰/۴۵۱**	۰/۰۰۰
۸	پیامدهای بهبود کیفیت		۰/۴۵۷**	۰/۰۰۰

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ (دوطرفه) معنادار است. \* همبستگی در سطح ۰/۰۵ (دوطرفه) معنادار است.

بر اساس نتایج جدول ۳ بین تمامی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع با بهره‌وری در اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۴. بررسی مدیریت کیفیت جامع در اداره کل تربیت بدنی با ادارات تربیت بدنی رتبه‌ها

مدیریت کیفیت جامع	اداره کل تربیت بدنی	ادارات تربیت بدنی	کل
تعداد	۴۹	۶۳	۱۱۲
میانگین رتبه	۵۲/۴۴	۵۹/۶۶	---
جمع رتبه‌ها	۲۵۶۹/۵۰	۳۷۵۸/۵۰	---

آماره آزمون

مدیریت کیفیت جامع	
۱۳۴۴/۵۰۰	مان ویتنی U
۲۵۶۹/۵۰۰	ویلکاکسون W
-۱/۱۷۳	Z
۰/۲۴۱	سطح معناداری

بر اساس اطلاعات جدول ۴ و مطابق آزمون تفاوت میانگین انجام گرفته که طبق معیار  $U = 1344/500$  با سطح معناداری  $P = 0/241$  به دست آمده است و چون سطح معناداری از  $0/05$  بیشتر است، می توان گفت که بین مدیریت کیفیت جامع در اداره کل با ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی تفاوت معناداری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به حداکثر نمره ممکن برای TQM که در پرسشنامه مورد استفاده امتیاز ۲۰۰ است، مشاهده می شود که میانگین مدیران و کارکنان در سطح پایینی است و اگر به جدول امتیازات در فصل سوم توجه کرده باشیم، متوجه می شویم که در هر دو نمونه میانگین امتیازات در سطح (ج) یعنی بین (۸۰-۱۱۹) قرار دارد و امتیاز در این دامنه نشان می دهد که سازمان شروع به یادگیری و برنامه و کیفیت و بهره‌وری کرده است. در این سطح باید اهداف بر روی حرکت از مراحل برنامه‌ریزی به اجرای TQM به منظور به دست آوردن تجربه عملی متمرکز شود. هویدا (۱۳۸۴) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که اعضای هیأت علمی با نحوه به کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسه آموزشی آشنایی کافی ندارند و اصول مورد بررسی در این پژوهش در حد مطلوب مورد توجه قرار نگرفته است که نتیجه این تحقیق با نتایج پژوهش حاضر همخوانی 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 می شود، به طوری که هم مدیران عالی و میانی و هم کارکنان موظف به اجرای اصول یادشده باشند. در این پژوهش کارکنان اداره کل و ادارات تربیت بدنی نگرش مساعدتری داشتند. می توان گفت که با توجه به اهداف اصل مدیریت کیفیت جامع و توجه به نیازها و انگیزه‌های نیروهای انسانی مدیران می توانند در همکاران و مدیران خود انگیزش ایجاد کنند و به اصلاح رفتار آنان نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع بپردازند.

در بررسی ارتباط معیار حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان و بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. در مطالعات مکسهم، هامر و چامپی (۱۹۹۳)، برهان (۲۰۰۲)، مک دونالد (۱۹۹۶)، مارچز و هارینگتون (۱۹۹۱)، اسچوان و اسپادی (۱۹۹۸)، هریسون و رویو و عبدالملک و کانجی (۱۹۹۹)، جواچتر و همکاران (۱۹۷۲)، پاسکال (۱۹۹۷)، یوان هنگ (۲۰۰۴) گزارش شده است که رهبری و مدیریت نقش حیاتی در اجرای مدیریت کیفیت در سازمان دارد و بدون حمایت مدیریت امکان اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت فراهم نخواهد

شد، بنابراین نتایج مذکور که لزوم حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان و به تبع آن افزایش بهره‌وری با نتیجه به‌دست‌آمده در این پژوهش همخوانی دارد. در یک سازمان، رهبران، ارزش‌های آن سازمان را شکل می‌دهند، سپس آنها را گسترش می‌دهند و همواره از آنها حمایت و محافظت به‌عمل می‌آورند. این نتیجه همچنین با نتایج تحقیقات اسد (۱۳۸۱)، دستگردی و همکاران (۱۳۸۷) و مبین (۱۳۸۸) همخوانی دارد. آنها نیز بر لزوم حمایت مدیریت عالی سازمان به‌عنوان یکی از ابعاد مدیریت کیفیت جامع به‌منظور افزایش اثربخشی و بهره‌وری در سازمان تأکید دارند.

ارتباط بین برنامه‌ریزی راهبردی و بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری را نشان می‌دهد. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج دستگردی و همکاران (۱۳۸۷) و مبین (۱۳۸۸) همخوان است و لزوم برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور بهبود کیفیت و به تبع آن افزایش بهره‌وری در آنها مورد توجه است. اسد (۱۳۸۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که برنامه راهبردی مدونی برای حصول به کیفیت طراحی نشده است، بنابراین فرضیه دوم تحقیق حاضر مبنی بر وجود رابطه بین برنامه‌ریزی راهبردی و بهره‌وری با پژوهش اسد (۱۳۸۱) همخوانی ندارد. این نتیجه بیانگر آن است که با تدوین برنامه‌ای مدون و بلندمدت برای سازمان در اجرای مدیریت کیفیت جامع، بهره‌وری نیز بیشتر می‌شود و نویدبخش رسیدن به اهداف سازمان است.

در بررسی ارتباط بین مشتری‌مداری و بهره‌وری همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. مشتریان سازمان دو دسته‌اند: مشتریان بیرونی و مشتریان درونی. مشتریان بیرونی افراد یا واحدهایی هستند که کالاها یا خدمات را از داخل سازمان دریافت می‌کنند. مشتریان درونی افرادی هستند که سازمان تلاش می‌کند تا با فعالیت‌ها و کارکردهایش آنها را راضی کند (۲۵). در این پژوهش منظور از مشتری، ورزشکاران هستند. ورزشکاران به‌عنوان مشتریان درونی تربیت بدنی برای یادگیری و کسب مهارت‌های حرفه‌ای وارد ورزش می‌شوند. با توجه به اینکه ورزشکاران بیشتر با مدیران تربیت بدنی و کارکنان در ادارات تربیت‌بدنی به‌منظور هماهنگی در فعالیت‌های ورزشی خود در ارتباط هستند، پذیرش اصل مشتری‌محوری در ادارات تربیت‌بدنی و توجه به رضایت مشتریان در ورزش اهمیت زیادی دارد و موجب افزایش بهره‌وری در ورزش کشور خواهد شد. این نتیجه با نتایج تحقیقات مگاد (۲۰۰۷)، برهان و همکاران (۲۰۰۲)، کانچی و همکاران (۱۹۹۹)، گودرزی (۱۳۸۵)، علیزاده و تجاری (۱۳۸۵)، سیاوشی و همکاران (۱۳۸۶)، دستگردی و همکاران (۱۳۸۷) و مبینی (۱۳۸۸) که همگی به نوعی اهمیت مشتری‌مداری را در افزایش اثربخشی، بهره‌وری و توان رقابتی سازمان‌ها مؤثر دانسته‌اند، همخوانی دارد.

بنابراین توجه مدیران اداره کل و ادارات تربیت بدنی به مشتری‌مداری و دانستن نیازهای مشتریان ورزشی خود لازم و ضروری است. ارتباط بین شناسایی و آموزش کارکنان با بهره‌وری نیز مثبت و معنادار است. نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج دستگردی و همکاران (۱۳۸۷)، مبینی (۱۳۸۸)، میندونسا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، رئوفی (۱۳۸۳) و تا حدودی با نتایج تحقیق اسدی و قربانی مبنی بر ارتباط سازمان یادگیرنده با بهره‌وری همسوست. شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و در پی آن آموزش آنان بسیاری از مشکلات به‌وجودآمده در سازمان را حل خواهد کرد. هزینه‌های ناآگاهی و به‌روز نبودن کارکنان موجب ایجاد هزینه‌های تصاعدی دیگر می‌شود که با نیازسنجی آموزشی مناسب شاهد افزایش کیفیت و کمیت خدمات‌رسانی در ادارات تربیت بدنی و به تبع آن بهره‌وری بیشتر خواهیم بود. فرضیه فوق با تحقیق اسد (۱۳۸۱) مبنی بر اینکه برای دستیابی به کیفیت در خدمات، شناسایی و آموزش به کارکنان در حوزه‌های ستادی سازمان تربیت بدنی وضعیت مطلوبی ندارد، تا حدودی همخوانی ندارد.

بین توانمندسازی کارکنان و کار تیمی با بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های گرد هارت (۲۰۰۸)، یو آن هنگ (۲۰۰۴)، دستگردی و همکاران (۱۳۸۷)، مبینی (۱۳۸۸) و اسد (۱۳۸۱) همراستا و همسوست و حاکی از افزایش میزان بهره‌وری در سازمان همگام با افزایش توانمندسازی کارکنان و کار تیمی است. بنابراین ترغیب کارکنان ادارات تربیت بدنی به همکاری و توانمندسازی آنها موجب دستیابی بهتر به اهداف سازمانی می‌شود و بهره‌وری را بیشتر خواهد کرد. در مورد اصل کار تیمی، کار تیمی در واقع مشارکت افراد در امور و تصمیم‌گیری و استفاده از توان، استعداد و خلاقیت افراد است. مثل معروف همه چیز را همگان دانند و همگان هنوز به دنیا نیامده‌اند، اشاره به این موضوع دارد که الزاما یک فرد همه دانش‌ها و مهارت‌ها را نمی‌تواند داشته باشد.

بررسی ارتباط بین اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت با بهره‌وری مثبت و معناداری است. هم‌چنین در پذیرش معیار اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت نگرش کارکنان وضعیت مساعدی دارد و ارتباط آن با بهره‌وری مبین این مطلب است. بنابراین با استفاده از اصل اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت از انجام کار یا فعالیت در پایان یک دوره معین با اهداف از پیش تعیین شده، به‌منظور تعیین میزان پیشرفت، تغییر یا تجدید نظر در برنامه مقایسه می‌شود. اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت از انجام فرایند کار، به مدیران سازمان در جهت تغییر یا

## 1. Mendonca

تجدید نظر در آن فرایند کمک می‌کند. بنابراین اصل اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت به‌عنوان یکی از اصول مهم مدیریت کیفیت جامع باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. این یافته نیز با نتایج دستگردی و همکاران (۱۳۸۷)، مبینی (۱۳۸۸) و تا حدودی با یافته‌های اسد (۱۳۸۱) همخوان است.

ارتباط بین بیمه کیفیت با بهره‌وری نیز مثبت و معنادار است. این نتیجه نشان می‌دهد که با افزایش خرده‌مقیاس بیمه کیفیت میزان بهره‌وری نیز در جامعه مورد بررسی افزایش می‌یابد و نشان‌دهنده اهمیت این خرده‌مقیاس و در نتیجه لزوم توجه مدیران سازمان تربیت‌بدنی را فراهم می‌آورد، به طوری که با توجه به آن تمامی خدمات و فرایندها برای ارضای نیازها و انتظارات مشتریان داخلی و خارجی طراحی شده، مورد توجه قرار گرفته، تأیید شده و در نهایت کنترل‌های لازم بر روی آن صورت گرفته است که این مورد زمینه افزایش بهره‌وری را فراهم می‌کند. این یافته نیز با نتایج دستگردی و همکاران (۱۳۸۷)، مبینی (۱۳۸۸) و تا حدودی با نتایج تحقیق اسد (۱۳۸۱) همخوان و همسوست. با توجه به اینکه تحقیقات دیگری در این زمینه انجام نگرفته است، بنابراین توجه بیشتر و تحقیقات دیگر می‌تواند راه‌گشا باشد.

در نهایت، در بررسی ارتباط بین پیامدهای بهبود کیفیت با بهره‌وری و مقدار  $r = 0/457$  محاسبه شده و سطح معناداری  $\alpha = 0/01$  بین پیامدهای بهبود کیفیت با بهره‌وری همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه حاکی از آن است که هرچه پیامدهای بهبود کیفیت در ادارات تربیت‌بدنی بیشتر باشد، به همان اندازه بهره‌وری نیز در این ادارات بیشتر خواهد شد و این نتیجه نیز با نتایج دستگردی و همکاران (۱۳۸۷)، مبینی (۱۳۸۸) و تا حدودی با یافته‌های اسد (۱۳۸۱) همخوان و همسوست. رویکرد مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان یک روش موفق در مدیریت سازمان‌ها، توانایی خود را برای اصلاح بسیاری از جنبه‌های سیستم آموزشی نشان داده است. توجه به نیازهای واقعی ورزشکاران در طراحی دروس و اجرای آنها، بهبود مستمر روش‌ها و پرهیز از استانداردهای ثابت، مشارکت گروه‌های مختلف ذی‌نفع و تشویق به کار تیمی برای حل مشکلات، اصولی است که با استناد به مفاهیم مدیریت کیفیت جامع در آموزش استفاده می‌شود. مدیریت کیفیت جامع بحثی نوین در مدیریت است که تأکید فزاینده بر کیفیت و بهبود مستمر آن دارد، به گونه‌ای که رضایت و خشنودی دریافت‌کننده کالا یا خدمات (مشتری) فراهم شود. این در گرو حمایت مدیریت ارشد سازمان نسبت به ایجاد تغییر و تحول کیفیت، استفاده از تمامی قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها در کارها و تصمیمات، آموزش

مداوم کارکنان، توجه به نیازهای مشتری، تصمیم‌گیری بر اساس واقعیاتی که از طریق جمع‌آوری اطلاعات و آمار به دست آمده‌اند و راضی نشدن به روش‌های خوب موجود و بهبود مداوم کیفیت است.

در تعیین تفاوت بین اعمال مدیریت TQM در اداره کل با ادارات تربیت‌بدنی شهرستان‌ها می‌توان گفت که بین مدیریت کیفیت جامع در اداره کل با ادارات تربیت‌بدنی شهرستان‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد. نتیجه این فرضیه با تحقیقات طالبی‌پور (۱۳۸۴)، بور (۱۳۸۳)، امیری فارسی (۱۳۸۲) و تابنده (۱۳۸۰) مبنی بر وجود رابطه بین نگرش مدیران و غیر مدیران در پذیرش مدیریت کیفیت جامع همخوانی و همسویی لازم را ندارد. با احتمال اینکه مدیران تربیت بدنی به علت نیروی رسمی و شاغل رسمی بودن نگرش متفاوتی با رؤسای هیأت‌ها که نیروی غیررسمی در سازمان هستند، باید نگرش تقریباً متفاوتی داشتند که این گفته در تحقیقات طالبی‌پور و دیگران مشهود است. بنابراین عدم همخوانی نتیجه مذکور را ملموس تر می‌کند.

### منابع و مآخذ

۱. استیفن. پی. رابینز. (۱۳۸۱). مبانی رفتار سازمانی، مترجمان: سید محمد اعرابی، علی پارساییان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص: ۳۱۴-۳۶۱.
۲. اسد، محمدرضا. (۱۳۸۱). بررسی ارتباط مدیریت کیفیت فراگیر و اثربخشی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران، صص ۳۷.
۳. اسد، محمدرضا، حمیدی، مهرزاد، اسدی، حسن (۱۳۸۱). ارتباط *TQM* و اثربخشی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور، نشریه حرکت، دانشگاه تهران شماره ۱۴، صص: ۱۵۱-۱۶۵.
۴. امیری فارسی، سوسن. (۱۳۸۲). بررسی میزان اطلاع و بکارگیری روش و اصول مدیریت کیفیت فراگیر از سوی مدیران ناحیه ۲ شهر شیراز و ارتباط آن با بهره‌وری دبیران آن مدارس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه الزهرا، ص: ۲۹-۳۲.
۵. باقری، زهرا (۱۳۸۶). بررسی نگرش مدیران و اعضای هیأت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه ارومیه و رابطه آن با برخی ویژگی‌های دموگرافیک آنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه، ص: ۴۱-۵۰.

۶. بور، فاطمه (۱۳۸۳). بررسی میزان اطلاع و بکارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر توسط مدیران و رابطه آن با اثربخشی مدارس از دیدگاه معلمان مدارس عقب‌مانده ذهنی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه الزهراء. ص: ۱-۱۰۰.
۷. رجب بیگی، مجتبی؛ سلیمی، محمدحسین (۱۳۷۴). مدیریت کیفیت فراگیر، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ص: ۱۶۱-۱۶۴.
۸. دستگردی و همکاران (۱۳۸۷). بررسی ارتباط مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های خراسان جنوبی، شمالی و رضوی، چکیده مقالات همایش ملی مدیریت ورزشی با تاکید بر سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، اسفندماه ۱۳۸۷. آکادمی ملی المپیک، تهران، ص ۱۱۱.
۹. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۷۷). روش‌های عملی تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه، ص: ۱۸۴.
۱۰. سلیمی، سیدمحمد (۱۳۷۹). کنترل کیفی برای مدیران، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ص: ۲۰۱.
۱۱. سیدعامری، میرحسن (۱۳۸۷). رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان‌های آذربایجان شرقی و غربی، مجله علمی - پژوهشی حرکت، دانشگاه تهران، شماره ۳۵، ص: ۸۴-۹۵.
۱۲. طالبی‌پور، سعید (۱۳۸۴). زمینه‌یابی پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت معلم تهران، ص: ۲۸-۳۰.
۱۳. قاسمی‌زاد، علیرضا (۱۳۸۱). بررسی میزان آمادگی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز برای پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، شیراز: دانشگاه شیراز، ص: ۱۷.
۱۴. مبینی، مهدی (۱۳۸۸). ارتباط مدیریت کیفیت جامع و اثربخشی در سازمان تربیت‌بدنی و فدراسیون سه‌گانه ج.ا.ا. چکیده مقالات سومین کنگره ملی مدیریت ورزشی (توسعه و بالندگی منابع انسانی در ورزش)، ۱۹ و ۲۰ آبان ۱۳۸۸، شهرکرد، ص: ۸۱-۸۲.

۱۵. مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل کاربردی ارزشی از رفتار انسانی، تهران: انتشارات ترمه، ص: ۲۹.

۱۶. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۷۷)، سازمان و مدیریت با رویکرد پژوهشی، تهران نشر قومه، ص: ۲۱۴-۲۱۵.

۱۷. نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). بررسی رابطه مهارت‌های سه‌گانه مدیران گروه‌های آموزشی با کیفیت آموزشی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۹، ص: ۴۳-۵۶.

۱۸. نژادایرانی، فرهاد (۱۳۷۵). "آمار و ارقام مربوط به بهره‌وری ایران"، ماهنامه تدبیر، شماره ۶۴، مردادماه، ص: ۲۲.

19. Bailey, D. & Bennett, J. (1996). "The realistic model of higher education". Quality Progress, November, pp: 77-79.

20. Foster, S.T. (2007). "Managing quality :integrating the supply chain(3<sup>rd</sup>ed) upper saddle river". NJ, Pearson Education. pp:139-152.

21. Fridman, A.A. (2004). "Beyond mediocrity: Transformation leadership whitin a transactional frawork". International Jurnal of Leadership in Education, 7(3), pp:203-4.

22. Gozacan, N.B & Ziarati R. (2002). "Developing quality criteria for application in the higher education sector in Turkey". Total Quality Management, Vol. 13, No. 7, pp:913-926.

23. Gitacharis, S. & John D. (2005). "Implementation of a holistic model for quality in higher education". Qualiyt in Higher Education, Vol. 11, No. 1. pp:69-81.

24. Kanji, GK & Tambi, A.M.A (1998). "Total quality management and higher education in Malaysia". Total Quality Management, Vol. 9( 4-5), pp. 130-135.

25. Maguad. Ben. A. (2007). "Identifying the needs of customers in higher education". Education Vol. 127, Issue 3. pp: 332-343.

26. Mergen, E. Grant, D. & Widrick Stanley M. (2000). "Quality management applied to higher education". Total Quality management, Vol. 11. No 3, pp: 345-352.



- 
27. Munoz, M.A(1999). **“Total quality management and the higher education environment”**. Impact an educational leadership theory and practice, Eric Document Reproductions Supplied by EDRS.ED 462 880, pp: 202-218.
  28. Newby. p(1999). **“Culture and quality in higher education”**. Higher Education Policy. Vol.12. pp:261-275.
  29. Robinson ,S(1997). **“Why is TQM not a part of the community college vocabulary?”** Eric Document Reproductions, Supplied by EDRS.ED 433 899, pp: 54-59.
  30. Srikanthan G.& Dalymple J. F(2002). **“Developing a holistic model for quality in higher education”**. Quality in Higher Education. Vol. 8. No.3.pp:215-224.
  31. Srikanthan G.& Dalymple J. F(2003). **“Developing a holistic model for quality in higher education”**. International Journal of Education Management. Vol(3). pp:126-136.