

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۲

---

۱۳۸۲



امکان سنجی استقرار مدیریت کیفیت جامع در اداره کل تربیت بدنی  
استان آذربایجان شرقی

حسن شناوری

دانشکده ادبیات و علوم انسانی  
گروه تربیت بدنی

۱۳۸۷

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت  
و برنامه ریزی تربیت بدنی

اساتید راهنما:

دکتر مهرداد محرم زاده

دکتر میرحسن سیدعامری

۱۳۸۹/۴/۸

دفتر اطلاعات و مرکز علمی پژوهش  
تیمسار

۱۳۸۵۶۰

مورد پذیرش هیات محترم

پایان نامه **حسین شادری** به تاریخ ۱۳۸۷/۱۲/۲۰ شماره  
داوران با رتبه **بزرگ** و نمره **۱۷/۸۷** قرار گرفت.

1- استاد راهنما و رئیس هیئت داوران: **دکتر محمد باقر محمدزاده**

2- استاد مشاور: **دکتر حسین شادری**

3- داور خارجی: **دکتر حسن محمدزاده**

4- داور داخلی: **دکتر محمد باقر محمدزاده**

5- نماینده تحصیلات تکمیلی: **دکتر ...**

حق طبع و نشر مطالب این پایان نامه  
در انجمن دانشگاه ارومیه می باشد.

## چکیده

مدیریت کیفیت جامع یکی از کامل ترین و کارا ترین فلسفه های مدیریتی است که به نحو شایسته ای مباحث کیفیت و رضایت مشتری را در بر دارد. از نکات برجسته و ممتاز مدیریت کیفیت جامع این است که بسیاری از فنون و روشهای مرتبط به مسائل مدیریتی و کیفیتی را به طور جامع و با تلفیقی مناسب و به صورت یکپارچه در خود جای داده است. هدف از این پژوهش بررسی امکان سنجی استقرار مدیریت کیفیت جامع در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی است. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی می باشد که به روش میدانی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران ستادی اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستانها و رؤسای هیئت ها ورزشی استان آذربایجان شرقی (N=75) تشکیل می دهند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد مدیریت کیفیت جامع که شامل هشت معیار و هر معیار شش گزینه دارد. محقق جهت اطمینان روایی آن را مورد تأیید اساتید فن در رشته مدیریت و برنامه ریزی ورزشی قرار داده و پایایی آن در یک مطالعه راهنما با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۸۴۹٪ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمار توصیفی برای دسته بندی و تجزیه و تحلیل داده های پژوهش مانند فراوانی، درصد و نمودار استفاده شد. نرم افزار آماری *SPSS* و آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش و نیز از آزمون *t-test* مستقل برای مقایسه دیدگاه های مدیران ستادی، رؤسای هیئت ها، ... مورد استفاده قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که تمامی معیارهای مدیریت کیفیت جامع و استقرار آن در جامعه مورد بررسی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. همچنین بین مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه مدیران ستادی اداره کل با رؤسای هیئت های ورزشی و با مدیران ادارات تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود ندارد ولی بین مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه رؤسای هیئت های ورزشی با مدیران ادارات تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود دارد.

واژه های کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، اداره کل، تربیت بدنی

تقدیم به :

پدر و مادر فداکار و دلسوزم ، همسر مهربانم  
و فرزند عزیزم «شایان»

## سپاسگزاری

اکنون که به لطف و عنایت پروردگار متعال توفیق آغاز و انجام پژوهش حاضر فراهم آمد بر خود فرض می دانم که بدین وسیله از پیشگاه استادان جلیل القدری که سعادت کسب فیض از محضرشان را داشته ام صمیمانه تشکر و سپاسگذاری کنم :

### استاد فرزانه و گرانقدرم جناب آقای دکتر مهرداد محرم زاده

سالهاست چشمه های زلال معرفت و علم شما مثل آب حیات، خاک تشنه ی جویندگان دانش را سیراب می سازد راهنمایی های عالمانه ، الطاف و عنایات بی دریغ شما برای عبور از دشوارترین جاده جهان علم راهگشای من بودند . تهنیت و سپاس خالصانه خود را تقدیم شما می کنم .

### استاد ارجمند و بزرگوارم جناب آقای دکتر میرحسن

#### سیدعامری

تبلور مهربانی ، مظهر تواضع و صداقت و دلسوزی ؛ که خوان بی دریغ علمتان را در برابرم گشودید و با راهنمایی ها و پرتو افشانی های خود مانند آفتاب روشنی به وجود تاریک این حقیر روشنایی بخشیدید . سپاس در کلام نمی گنجد .

### استاد فرهیخته و فاضلم جناب آقای دکتر میرمحمد کاشف

شوق بوییدن مهربانی لفظتان ، شتاب در دریافت ها ، چگونگی ها و خیال آگاهی در تقابل با جهل مرا بر آن داشت تا به جستجوی اکسیر یافتن و آگاهی بر ندانستنی ها برآیم . از جناب عالی به خاطر همه ارشادها و رهنمودهایی حکیمانه تان سپاسگذارم .  
همچنین از تمامی کسانی که بی منت مرا در تهیه و تدوین این پایان نامه یاری کردند تشکرو قدردانی می نمایم .

# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

## فصل اول ( طرح تحقیق )

۱	۱-۱. مقدمه ۱
۲	۲-۱. بیان مسئله
۳	۳-۱. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۳	۴-۱. اهداف تحقیق
۴	۵-۱. فرضیه های تحقیق
۵	۶-۱. پیش فرض های تحقیق
۵	۷-۱. تعریف واژه ها و اصطلاحات

## فصل دوم ( ادبیات و پیشینه تحقیق )

۷	۱-۲. مقدمه
۷	۲-۲. بخش اول: مبانی نظری مربوط به مدیریت کیفیت جامع
۷	۱-۲-۲. تاریخچه کیفیت در جهان
۷	۲-۲-۲. مفهوم کیفیت
۸	۳-۲-۲. تضمین کیفیت
۸	۴-۲-۲. تاریخچه شکل گیری مدیریت کیفیت جامع
۸	۱-۴-۲-۲. تاریخ باستانی
۸	۱-۱-۴-۲-۲. مدیریت کیفیت در بابل و مصر و ایران قدیم
۸	۲-۱-۴-۲-۲. مدیریت کیفیت در قرون میانه
۸	۳-۱-۴-۲-۲. مدیریت علمی و اثر آن در کیفیت
۹	۴-۱-۴-۲-۲. جنگ جهانی دوم و ایجاد شیوه های نمونه گیری
۹	۵-۲-۲. تاریخ معاصر مدیریت کیفیت جامع
۹	۶-۲-۲. اندیشمندان مدیریت کیفیت جامع
۹	۱-۶-۲-۲. والتر شوارت
۱۰	۲-۶-۲-۲. ادوارد دمینگ
۱۱	۳-۶-۲-۲. ژوزف جوران
۱۲	۴-۶-۲-۲. کائورو ایشی کاوا
۱۲	۵-۶-۲-۲. فیلیپ کرازبی
۱۳	۶-۶-۲-۲. ویلیام کان وی
۱۴	۷-۶-۲-۲. دکتر آرماند فیگن بام

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۴	۷-۲-۲. آشنایی با مدیریت کیفیت جامع
۱۵	۸-۲-۲. تعریف کیفیت
۱۶	۹-۲-۲. فلسفه مدیریت کیفیت جامع
۱۷	۱۰-۲-۲. تعریف مدیریت کیفیت جامع (TQM)
۱۸	۱۱-۲-۲. مفاهیم مرتبط با مدیریت کیفیت جامع
۱۸	۱-۱۱-۲-۲. کایزن
۱۸	۲-۱۱-۲-۲. مدیریت هوشین
۱۸	۳-۱۱-۲-۲. مدیریت تحول
۱۸	۱۲-۲-۲. مدل مدیریت کیفیت جامع
۱۹	۱۳-۲-۲. اجرای TQM
۲۱	۱۴-۲-۲. TQM و فرهنگ سازمانی
۲۲	۱۵-۲-۲. مدیریت و TQM
۲۲	۱۶-۲-۲. کار گروهی و TQM
۲۲	۱۷-۲-۲. مفاهیم اصلی
۲۲	۱۸-۲-۲. بعد اجرایی
۲۳	۱۹-۲-۲. مشارکت کارکنان
۲۳	۲۰-۲-۲. انگیزش
۲۴	۲۱-۲-۲. توانمندسازی
۲۴	۲۲-۲-۲. تشکیل تیم
۲۵	۲۳-۲-۲. آموزش تیم
۲۵	۲۴-۲-۲. ارزیابی عملکرد
۲۵	۲۵-۲-۲. قدردانی و اعطای پاداش
۲۶	۲۶-۲-۲. هنر مدیریت
۲۶	۲۷-۲-۲. چهار الزام مدیریت کیفیت
۲۸	۲۸-۲-۲. ده فرمان TQM
۲۸	۲۹-۲-۲. چهار ستون TQM
۳۱	۳۰-۲-۲. چهار C در TQM
۳۲	۳۲-۲-۲. الزامات مدیریت کیفیت جامع
۳۲	۳۳-۲-۲. شورای کیفیت
۳۳	۳۴-۲-۲. گروه های کنترل کیفیت
۳۳	۳۵-۲-۲. تعریف گروه های کنترل کیفیت
۳۳	۳۶-۲-۲. وظایف گروه های کنترل کیفیت



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳۴	۳۷-۲-۲. نقش مدیریت در موفقیت گروه های کنترل کیفیت
۳۴	۳۸-۲-۲. تکنیک های اجرایی مدیریت کیفیت جامع
۳۵	۳۸-۲-۲.۱. برگه های ثبت وقایع
۳۶	۳۸-۲-۲.۲. طوفان مغزی
۳۶	۳۸-۲-۲.۳. نمودار پاراتو
۳۶	۳۸-۲-۲.۴. چرخه دمینگ
۳۷	۳۸-۲-۲.۵. نظام ۵S
۳۸	۳۸-۲-۲.۶. ISO ۹۰۰۰
۳۹	۳۸-۲-۲.۷. QFD
۳۹	۳۹-۲-۲. عوامل تعیین کننده خدمت در سیستم مدیریت کیفیت جامع
۴۰	۴۰-۲-۲. عوامل اجرای مدیریت کیفیت جامع
۴۰	۴۱-۲-۲. موانع اجرای مدیریت کیفیت جامع
۴۱	۳-۲. بخش دوم: مبانی پژوهشی تحقیق
۴۱	۱-۳-۲. تحقیقات داخلی
۴۳	۲-۳-۲. تحقیقات خارجی
۴۴	۳-۳-۲. خلاصه تحقیقات داخلی و خارجی

### فصل سوم (فرایند تحقیق)

۴۵	۱-۳. مقدمه
۴۵	۲-۳. روش تحقیق
۴۵	۳-۳. جامعه آماری
۴۵	۴-۳. ابزار و روش جمع آوری اطلاعات
۴۵	۱-۴-۳. پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع
۴۶	۲-۴-۳. نحوه نمره گذاری آزمون
۴۷	۳-۴-۳. نحوه جمع آوری اطلاعات
۴۷	۵-۳. روش های تجزیه و تحلیل آماری یافته های تحقیق
۴۷	۶-۳. محدودیت های تحقیق
۴۷	۱-۶-۳. محدودیت های تحت کنترل
۴۸	۲-۶-۳. محدودیت های خارج از کنترل
۴۸	۱۰-۳. ملاحظات اخلاقی

# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

## فصل چهارم ( تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق )

۴۹	۱-۴. مقدمه
۴۹	۲-۴. توصیف داده ها
۵۲	۳-۴. تحلیل داده ها
۶۲	۴-۴. آزمون فرضیه های تحقیق
۶۲	۱-۴-۴. آزمون فرضیه اول
۶۲	۲-۴-۴. آزمون فرضیه دوم
۶۳	۳-۴-۴. آزمون فرضیه سوم
۶۳	۴-۴-۴. آزمون فرضیه چهارم
۶۴	۵-۴-۴. آزمون فرضیه پنجم
۶۴	۶-۴-۴. آزمون فرضیه ششم
۶۵	۷-۴-۴. آزمون فرضیه هفتم
۶۵	۸-۴-۴. آزمون فرضیه هشتم
۶۶	۱۰-۴-۴. آزمون فرضیه نهم
۶۶	۱۰-۴-۴. آزمون فرضیه دهم
۶۷	۱۰-۴-۴. آزمون فرضیه یازدهم

## فصل پنجم ( بحث و نتیجه گیری )

۶۸	۱-۵. مقدمه
۶۸	۲-۵. خلاصه تحقیق
۷۱	۳-۵. بحث و نتیجه گیری
۷۸	۴-۵. پیشنهادات تحقیق
۷۹	۱-۴-۵. پیشنهادهای کاربردی
۷۹	۲-۴-۵. پیشنهادهای پژوهشی
۸۰	منابع و مأخذ
۸۶	ضمائم
۹۰	چکیده انگلیسی

# فهرست اشکال، جداول و نمودارها

عنوان

صفحه

۱۵	شکل ۲-۱. آشنایی با مدیریت کیفیت جامع
۲۵	شکل ۲-۲. دوره اساسی بهبود مستمر فرایند از نظر «ژوران»
۲۹	شکل ۲-۳. چهار ستون <i>TQM</i>
۳۱	شکل ۲-۴. عوامل موثر در نظام کیفیت
۳۴	شکل ۲-۵. شناسایی و حل مشکل توسط گروه کنترل کیفیت
۳۶	شکل ۲-۶. چرخه پاراتو
۳۷	شکل ۲-۷. چرخه دمینگ
۳۸	شکل ۲-۸. فرایند عملیات نظام ۵ S
۴۶	جدول ۳-۱. نحوه امتیازدهی پرسشنامه <i>TQM</i>
۴۹	جدول شماره (۴-۱) فراوانی و فراوانی درصدی جامعه آماری
۴۹	جدول شماره (۴-۲): توزیع پراکندگی سنی جامعه مورد بررسی
۵۰	جدول شماره (۴-۳): توزیع پراکندگی جنسیت جامعه مورد بررسی
۵۱	جدول شماره (۴-۴): توزیع پراکندگی میزان تحصیلات جامعه مورد بررسی
۵۲	جدول شماره (۴-۵): توزیع پراکندگی رشته تحصیلی جامعه مورد بررسی
۵۳	جدول (۴-۶): آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع پراکندگی نمره ای تعیین مدیریت کیفیت جامع
۵۳	جدول شماره (۴-۷): توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی مدیریت کیفیت جامع مدیران ستادی اداره کل؛ مدیران ادارات تربیت بدنی و روئسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی
۵۴	جدول (۴-۸): مربوط به سطح هر یک از گروه ها در ارزیابی مدیریت کیفیت جامع
۵۵	جدول شماره (۴-۹): توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان در جامعه مورد بررسی
۵۶	جدول شماره (۴-۱۰): توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی برنامه ریزی استراتژیک در جامعه مورد بررسی
۵۶	جدول شماره (۴-۱۱): توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی مشتری مداری در جامعه مورد بررسی
۵۶	جدول شماره (۴-۱۲): توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی شناسایی و آموزش کارکنان در جامعه مورد بررسی
۵۷	جدول شماره (۴-۱۳): توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی توانمند سازی کارکنان و کار تیمی در جامعه مورد بررسی
۵۸	جدول شماره (۴-۱۴): توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت در جامعه مورد بررسی

## فهرست اشکال، جداول و نمودارها

صفحه	عنوان
۵۸	جدول شماره (۴-۱۵): توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی بیمه کیفیت در جامعه مورد بررسی
۵۹	جدول شماره (۴-۱۶): توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری در جامعه مورد بررسی
۶۰	جدول (۴-۱۷): مربوط به امتیازبندی هر یک از گروه ها در ارزیابی معیارهای هشتگانه مدیریت کیفیت جامع
۶۲	جدول ۴-۱۸، بررسی ارتباط بین حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان با استقرار مدیریت کیفیت جامع
۶۲	جدول ۴-۱۹، بررسی ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک با استقرار مدیریت کیفیت جامع
۶۳	جدول ۴-۲۰، بررسی ارتباط بین بین مشتری مداری با استقرار مدیریت کیفیت جامع
۶۳	جدول ۴-۲۱، بررسی ارتباط بین شناسایی و آموزش کارکنان با استقرار مدیریت کیفیت جامع
۶۴	جدول ۴-۲۲، بررسی ارتباط بین توانمند سازی کارکنان و کار تیمی با استقرار مدیریت کیفیت جامع
۶۴	جدول ۴-۲۳، بررسی ارتباط بین اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت با استقرار مدیریت کیفیت جامع
۶۵	جدول ۴-۲۴، بررسی ارتباط بین بیمه کیفیت با استقرار مدیریت کیفیت جامع
۶۵	جدول ۴-۲۵، بررسی ارتباط بین پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری با استقرار مدیریت کیفیت جامع
۶۶	جدول ۴-۲۶، بررسی مدیریت کیفیت جامع در مدیران ستادی اداره کل با رؤسای هیئت های ورزشی
۶۶	جدول ۴-۲۷، بررسی مدیریت کیفیت جامع در مدیران ستادی اداره کل با مدیران ادارات تربیت بدنی
۶۷	جدول ۴-۲۸، بررسی مدیریت کیفیت جامع رؤسای هیئت های ورزشی با مدیران ادارات تربیت بدنی
۵۰	نمودار (۴-۱): توزیع پراکندگی سنی جامعه مورد بررسی
۵۰	نمودار (۴-۲): توزیع پراکندگی جنسیت جامعه مورد بررسی
۵۱	نمودار (۴-۳): توزیع پراکندگی میزان تحصیلات جامعه مورد بررسی
۵۱	نمودار (۴-۴): توزیع پراکندگی رشته تحصیلی جامعه مورد بررسی
۵۲	نمودار (۴-۵): میانگین نمره ای ارزیابی مدیریت کیفیت جامع به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی

## فهرست اشکال، جداول و نمودارها

صفحه	عنوان
۵۴	نمودار (۴-۵): میانگین نمره ای ارزیابی مدیریت کیفیت جامع به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی
۵۵	نمودار (۴-۶): میانگین نمره ای ارزیابی حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان
۵۵	نمودار (۴-۷): میانگین نمره ای ارزیابی برنامه ریزی استراتژیک به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی
۵۶	نمودار (۴-۸): میانگین نمره ای ارزیابی مشتری مداری به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی
۵۷	نمودار (۴-۹): میانگین نمره ای ارزیابی شناسایی و آموزش کارکنان به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی
۵۷	نمودار (۴-۱۰): میانگین نمره ای ارزیابی توانمند سازی کارکنان و کار تیمی به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی
۵۸	نمودار (۴-۱۱): میانگین نمره ای اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی
۵۸	نمودار (۴-۱۲): میانگین نمره ای بیمه کیفیت به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی
۵۹	نمودار (۴-۱۳): میانگین نمره ای پیامد های بهبود کیفیت و بهره وری به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی
۵۹	نمودار (۴-۱۴): میانگین نمره ای پیامد های بهره وری به تفکیک مدیران اداره کل، مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان و رؤسای هیئت های ورزشی استان آذربایجان شرقی

# فصل اول

## طرح تحقیق

### ۱-۱. مقدمه

عصر کنونی دوره تحولات شتابنده و غیرقابل پیش بینی است. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی روزافزون سازمان ها و عدم توانایی این سازمان ها در پیش بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی هاست. سازمان ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت های احتمالی، ناچارند ظرفیت ها و توانمندی های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترمیم و به تقویت نقاط قوت پردازند. مسائل و مشکلات مدیریت آنچنان پیچیده و درهم تنیده است که تشخیص مشکل به آسانی میسر نیست و ماهیت انسانی سازمان ها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان این پیچیدگی را مضاعف ساخته است. با چنین اوصافی سازمان ها نباید در انتظار موج باشند، بلکه باید خود منبع موج و تحول گردند و در جهت بهبودی خود بکوشند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند. شیوه ها و روش های مدیریتی، چگونگی دستیابی به اهداف و پیاده کردن ثنوری ها در عرصه عمل را مشخص می سازند. هر روشی برای رسیدن به اهداف و تحقق ارزش های خاص، طراحی و ایجاد می شود و بیشترین کارایی را نیز در جهت همان اهداف خواهد داشت. نوع مدیریت سازمان ها در چند دهه گذشته دگرگونی های ژرفی را تجربه کرده که ضروری است مدیران ما با دقت با آنها آشنا شوند تا دریابند که راز موفقیت کشورهای پیشرفته چیست. بنابراین نوع جدیدی از مدیریت با عنوان «مدیریت کیفیت جامع» به عنوان یک روش موثر در بهبود قابلیت رقابت یک سازمان، بین سال های ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۰ میلادی در آمریکا مورد پذیرش قرار گرفت (۴).

مدیریت کیفیت جامع در دنیای پیشرفته امروز جایگاه برجسته ای یافته و با پذیرش چشمگیری روبه رو بوده است. این نوع مدیریت، خواستار دگرگونی روش مدیریت است؛ یکی از رویکرد های نوین مدیریتی که می تواند جایگزین شیوه های مدیریت سنتی شده و همگام با تحولات در سایر بخشها، تحولات اساسی در مدیریت و برنامه ریزی در حوزه ورزش ایجاد نماید، اندیشه مدیریت کیفیت جامع می باشد (۱۲).

در دنیای امروز که از یک سو رقابت های ملی، منطقه ای و بین المللی بسیار شدید و تنگاتنگ است و از سوی دیگر تغییرات و تحولات در تکنولوژی، نیاز بازار و غیره بسیار سریع و پر شتاب می باشد، تجزیه و تحلیل، شناخت صحیح و به کار گیری مناسب مباحثی از قبیل مدیریت کیفیت جامع می تواند بسیار راهگشا و مؤثر باشد (۱۲).

مدیریت کیفیت جامع یکی از کامل ترین و کارا ترین فلسفه های مدیریتی است که به نحو شایسته ای مباحث کیفیت و رضایت مشتری و را در بر دارد. از نکات برجسته و ممتاز مدیریت کیفیت جامع این است که بسیاری از فنون و روشهای مرتبط به مسائل مدیریتی و کیفیتی را به طور جامع و با تلفیقی مناسب و به صورت یکپارچه در خود جای داده است. از جمله این فنون، ۱- حمایت و رهبری مدیریت عالی ۲- برنامه ریزی استراتژیک ۳- مشتری مداری ۴- شناسایی و آموزش کارکنان ۵- توانمند سازی کارکنان و کار تیمی ۶- اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت ۷- بیمه کیفیت ۸- پیامدهای بهبود بهره وری و کیفیت (۴).

مدیریت کیفیت جامع کوششی است در جهت صفر کردن سیستم ها و روش های معیوب و از بین بردن ضایعات ناشی از دوباره کاری هاست. و به خاطر تمرکز بر مشتری مداری منجر به شیوه های متنوع و کاربردی در جهت گرفتن بازخورد از مشتریان است. همچنین روشی است در جهت بهبود روشهای سیستماتیک اجرای کار در سازمان (۱۲).

بنابراین مدیریت کیفیت جامع عبارت است از فرایند مستمر ایجاد بهبود و تحول در ابزارها، روشها، رویه ها، تکنولوژی و ساختار سازمانها در جهت انطباق با ارضاء نیازها و خواسته های مشتریان و تحقق اهداف سازمان با مشارکت تمامی اعضاء و کارکنان سازمان.

پژوهش حاضر کوششی است برای شناسایی توانمند یها و کاستی های این اندیشه، در اداره ی کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی به عنوان رکن اصلی توسعه ورزش در کشور که سهم بسیار مهمی در ارتقای تربیت بدنی و ورزش دارند.

## ۱-۲. بیان مسئله

فلسفه ای مدیریتی که با استفاده از روشهای بهبود مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصت های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری دارد. این نوع مدیریت بر محور کیفیت دور می زند و بیشتر مفاهیم آن بر مشتری و نیازهای وی متمرکز است. هدف مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> در نهایت گامی جلوتر از تأمین نیازهای مشتریان است و آن پیش گرفتن از آنها و همینطور پیش گرفتن از استانداردهای متعارف بر پایه بهبود مستمر و وقفه ناپذیر است.(۹).

مدیریت کیفیت جامع نه یک درمان جادویی است و نه چیزی که فوراً قابل اعمال است، بلکه خیلی فراتر از اینهاست. مدیریت کیفیت جامع شیوه کاملاً جدیدی است که ساختارها و روش های قدیمی مدیریت را مورد هدف قرار داده و به بازسازی آنها می پردازد و از طریق تعهد دراز مدت، وحدت هدف و آموزش، می تواند به اهداف خود نایل گردد؛ اهدافی که رسیدن به برخی از آنها به سالها صبر و تلاش احتیاج دارد(۵۵).

مسائل مربوط به تربیت بدنی و ورزش به عنوان یک پدیده روانی، فرهنگی، اجتماعی متعدد و مختلف است. یکی از ابعاد دشوار این نظام که آستن مسائل عمده و نظرات متفاوت است، مسأله کیفیت برنامه ها و سیاست های ورزش است که از زوایای گوناگون و تعبیر متعددی می توان آنرا مورد توجه قرار داد. در چرخش سیاست های ورزش از یکی دو دهه گذشته اکثر کشورها به خصوص کشورهای غربی به سوی توجه و تأکید بیش از پیش به ابعاد و اهداف کیفی برنامه های آموزشی داشته و تلاشهای وسیع برای تبیین مفهوم کیفیت و مؤلفه های آن در آموزش، عوامل مؤثر در کیفیت، چگونگی، ارزشیابی و کنترل آن، رابطه کیفیت با معیارها و شاخص های آن، تدوین یک نظام کیفی ناظر بر درون داده ها، جریان ها و برون داده ها و نتایج فرآیند آموزش در سطح محلی، ملی و بین المللی صورت گرفته است.(۴)

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

چون در خصوص مدیریت و برنامه ریزی برای تربیت بدنی و ورزش، اداره کل تربیت بدنی در یک استان به عنوان رکن اصلی ورزش می باشد لذا این تحقیق نیز به امکان سنجی استقرار (TQM) در این سازمان پرداخته تا به این سؤال پاسخ دهد که آیا این سازمان بستری مناسب برای استقرار و اجرایی (TQM) به عنوان مهمترین جایگاه توسعه ورزش در استان خواهد شد. و همچنین این تحقیق بر آن است تا مشخص کند که چه ارتباطی بین مولفه های هشت گانه (TQM) با امکان سنجی استقرار آن در اداره کل تربیت بدنی این استان وجود دارد؟

<sup>۱</sup> Total Quality Management

### ۱-۳. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

بخاطر اهمیت تربیت بدنی و ورزش در تأمین بهداشت و سلامت جسمی و روحی انسانها کشورهای پیشرفته برای بهره مندی از نتایج سازنده و مفید آن نیاز به نیروهای متخصص و تشکیلات سازمان یافته دارند و برنامه ریزی های مؤثر و سرمایه گذاری های هنگفتی در بخش تربیت بدنی و ورزش انجام می دهند. به طوری که برای تحقق اهداف آن از کلیه روش ها و فنون مدیریتی استفاده می کنند.

نوع مدیریت سازمان ها در چند دهه گذشته دگرگونی های ژرفی را تجربه کرده که ضروری است مدیران ما با دقت با آنها آشنا شوند تا دریابند که راز موفقیت کشورهای پیشرفته چیست.

نوع جدیدی از مدیریت با عنوان «مدیریت کیفیت جامع» به عنوان یک روش مؤثر در بهبود قابلیت رقابت یک سازمان، بین سال های ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۰ میلادی در آمریکا مورد پذیرش قرار گرفت. (۳۸).

در مدیریت کیفیت فراگیر بالاترین سطح کیفیت با کمترین هزینه، بدون نیاز به فن آوری پیچیده و مبتنی بر عقل سلیم بدست می آید. در این میان همکاری و مشارکت نیروی انسانی اهمیت زیادی دارد. مدیریت نیروی انسانی بسیار سخت تر از دستگاههای پیچیده است، اما حاصل آن بالاترین بازده و نتایج برای شرکت ها و سازمانهاست.

واقعیت این است که برای کسب موفقیت، چاره ای جز توجه به نیروی انسانی، جزئیات عملیات کاری و تعیین رهیافت های مناسب وجود ندارد. عملیات جهش تنها از طریق بررسی و برنامه ریزی هوشمندانه میسر است. مدیریت کیفیت جامع (TQM) که زاین را در بسیاری موارد و بویژه در صنعت به حد بالای ترقی رسانده است، امروزه به عنوان ابزاری مؤثر در جهان بکار گرفته می شود. (۴۷).

در چنین شرایطی توجه صاحب نظران به موضوعات مرتبط با شیوه های نوین مدیریتی مشتری مدار و تلاش در جهت معرفی و آشنا ساختن صنایع تولیدی و خدماتی با این روشها و گسترش فنون و ابزارهای مورد نیاز به منظور تسهیل استفاده و بکارگیری هر چه دقیق تر آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. در کشورهایی همچون ایران که هنوز اکثر سازمانها از شیوه های سنتی مدیریت استفاده می کنند، ورود به بازارهای جهانی می تواند به منزله خاتمه حیات این قبیل سازمانها تلقی شود و به همین جهت توجه به موضوعات مرتبط با شیوه های مدیریتی مشتری گرا، از جمله نظام مدیریت کیفیت فراگیر دارای اهمیت دوچندان است.

این تحقیق که در اصل در بر گیرنده قسمتی بسیار مهم از فعالیتهای اجرایی یک سازمان در مسیر استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع می باشد، با هدف معرفی روشی جهت شناسایی و کشف نقاط ضعف عمده موجود در یک سازمان برای تنظیم برنامه اجرایی مناسب جهت استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر انجام خواهد گرفت.

لذا با توجه به این اطلاعات هر سازمانی می تواند وضعیت خود را، قبل از استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع مورد بررسی قرار داده و نقاط ضعف عمده خود را شناسایی نماید. همچنین این اطلاعات می تواند راهنمای سازمانها در تنظیم برنامه جامع و مناسب جهت استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع باشد.

از جمله بخش های سازمان یافته در هر کشور که سهم بسیار زیادی در ارتقاء ورزش و تربیت بدنی به عنوان یک مقوله فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و... دارند، ادارات کل تربیت بدنی استانها می باشند که اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی نیز از آن مستثنی نیست.

لذا محقق بر آن است تا امکان استقرار نوع جدید مدیریت (TQM) را در این سازمان مهم مورد بررسی قرار دهد. علت دیگری که محقق را تشویق به انجام این پژوهش نموده نو و بدیع بودن موضوع است محقق امیدوار است پس از این پژوهش، با ارایه پیشنهادهاى برخاسته از تحقیق، تحقیقات موثرتری انجام گیرد.

### ۱-۴. اهداف تحقیق

#### ۱-۴-۱. هدف کلی تحقیق

امکان سنجی استقرار مدیریت کیفیت جامع در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی



#### ۱-۴-۲. اهداف اختصاصی تحقیق

- ۱- شناسایی موانع اجرا و تحقق (TQM) در جامعه مورد بررسی.
- ۲- ارائه راه حل های موثر و کارا برای غلبه بر موانع و مشکلات اجرا و تحقق (TQM).
- ۳- تعیین ارتباط حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی.
- ۴- تعیین ارتباط برنامه ریزی استراتژیک با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی.
- ۵- تعیین ارتباط مشتری مداری با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی.
- ۶- تعیین ارتباط شناسایی و آموزش کارکنان با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی.
- ۷- تعیین ارتباط توانمند سازی کارکنان و کار تیمی با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی.
- ۸- تعیین ارتباط اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی.
- ۹- تعیین ارتباط بیمه کیفیت با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی.
- ۱۰- تعیین ارتباط پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی.
- ۱۱- مقایسه مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه مدیران ستادی اداره کل و مدیران ادارات تربیت بدنی با رؤسای هیئت های ورزشی.

#### ۱-۵. فرضیه های تحقیق

- ۱- بین حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین برنامه ریزی استراتژیک با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین مشتری مداری با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین شناسایی و آموزش کارکنان با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۵- بین توانمند سازی کارکنان و کار تیمی با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۶- بین اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۷- بین بیمه کیفیت با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۸- بین پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری با استقرار مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۹- بین مدیریت کیفیت جامع مدیران ستادی اداره کل با رؤسای هیئت های ورزشی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۱۰- بین مدیریت کیفیت جامع مدیران ستادی اداره کل با مدیران ادارات تربیت بدنی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۱۱- بین مدیریت کیفیت جامع مدیران ادارات تربیت بدنی با رؤسای هیئت های ورزشی تفاوت معنی داری وجود دارد.

## ۱-۶ پیش فرض های تحقیق

- ۱- سوالات پرسشنامه ها با فرهنگ ایرانی هماهنگ بوده و برای پاسخ دهندگان روشن و قابل فهم بوده است.
- ۲- آزمودنی ها در پاسخ های خود حقیقت را به جای خواسته های شخصی ملاک قرار داده اند.
- ۳- آزمودنی ها سوالات پرسشنامه را به درستی درک کرده و با صداقت و صحت به آنها جواب داده اند.
- ۴- کلیه آزمودنی ها با علاقه و حوصله به پرسشنامه ها پاسخ داده اند و زیادبودن سوالات به دقت پاسخ دهندگان تاثیر نگذاشته است.

## ۱-۷ تعریف واژه ها و اصطلاحات:

### ۱-۷-۱. تعریف مفهومی واژه ها

مدیریت کیفیت جامع (TQM)<sup>۲</sup>

نگرشی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان به بهبود مستمر کیفیت که منجر به جلب رضایت مشتری می شود، می پردازد (رجب بیگی و سلیمی، ۱۳۷۴، ص ۱۳).

مؤلفه های مدیریت کیفیت جامع که در این پژوهش مورد سنجش قرار می گیرند عبارتند از:

- حمایت و رهبری مدیریت عالی: عبارت است از اینکه مدیریت نیاز به بهبود فرایند ها و در نتیجه بهبود کیفیت را کاملاً درک کرده باشد یعنی تعهد و التزام عملی مدیر یک سازمان به اصول مدیریت کیفیت جامع شرط اساسی تحقق آن می باشد (۳۱).
- برنامه ریزی استراتژیک: فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت (۶). هدف مشخص نمودن اهمیت برنامه ریزی جامعه در تحقق کیفیت است.
- مشتری محوری: منظور از مشتری تنها کسانی نیستند که در خارج از سازمان قرار دارند و محصولات و خدمات به آنها ارائه می شود، بلکه مقصود از مشتری کسانی هستند که در داخل سازمان هم قرار دارند که با سایر افراد سازمان روابط متقابل دارند (۳).
- شناسایی و آموزش کارکنان: آن فرایند مستمر و مداوم و در عین حال اصلی و اساسی است که تنها از طریق آن می توان تلاشهای کارکنان را با مجموعه امکانات فیزیکی و مادی سازمان، تلفیق و هماهنگ نموده و اهداف سازمان را تحقق بخشید (۴۲).
- توانمند سازی کارکنان و کار تیمی: یک تیم مجموعه ای از افراد است که هر کدام با دانش، مهارت و تجربه خاص خود و بنا به تشخیص مدیریت گرد هم می آیند تا مشکل معینی را بررسی و حل کنند (۲۴).
- اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت: به معنی فرایند مقایسه نتایج حاصله در پایان یک دوره معین با اهداف از پیش تعیین شده به منظور تعیین میزان پیشرفت، تغییر و تجدید نظر در برنامه ها و دادن جزای مناسب با حسن یا سوء اجرای عمل و نتایج حاصله می باشد (۱۳).
- بیمه کیفیت: عبارت اند از مشخص نمودن اینکه تا چه اندازه خدمات و فرآیندها برای ارضاء نیازها و انتظارات مشتریان طراحی شده، مورد بازنگری قرار گرفته، تأیید شده و نهایتاً کنترل های لازم بر روی آنها صورت گرفته است.

<sup>2</sup> Total Quality Management

- پیامد های بهبود بهره وری و کیفیت : یکی از صفات اساسی مدیریت کیفیت جامع بهبود مستمر می باشد؛ به طوری که بعضی مواقع مدیریت کیفیت جامع را مترادف با بهبود مستمر و دائمی فرایندهای یک سازمان می نامند. پس برای مدیریت کیفیت جامع پایانی متصور نیست و تلاشها و فعالیت های مربوط به اصلاح و بهبود فرایندها و در نتیجه بهبود کیفیت، باید به طور مستمر انجام پذیرد(۲۴).

#### ۱-۷-۲. تعریف عملیاتی واژه ها

- مدیریت کیفیت جامع: در این پژوهش امتیاز مدیران و رؤسای هیئت های ورزشی از پاسخگویی به ۸ معیار پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع در دامنه ۰ تا ۲۰۰ سنجیده می شود.

- حمایت و رهبری مدیریت عالی: امتیاز مدیران و رؤسای هیئت های ورزشی از پاسخگویی به سوالات معیار حمایت و رهبری مدیریت عالی در پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع در دامنه ۰ تا ۲۰ سنجیده می شود.

- برنامه ریزی استراتژیک: در این معیار امتیاز مدیران و رؤسای هیئت های ورزشی از پاسخگویی به سوالات معیار برنامه ریزی استراتژیک در پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع در دامنه ۰ تا ۱۵ سنجیده می شود.

- مشتری محوری: در این پژوهش امتیاز مدیران و رؤسای هیئت های ورزشی از پاسخگویی به معیار مشتری مداری پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع در دامنه ۰ تا ۴۰ بدست می آید.

- شناسایی و آموزش کارکنان : در این معیار امتیاز مدیران و رؤسای هیئت های ورزشی از پاسخگویی به سوالات معیار شناسایی و آموزش کارکنان در پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع در دامنه ۰ تا ۱۵ سنجیده می شود.

- توانمند سازی کارکنان و کار تیمی : در این معیار امتیاز مدیران و رؤسای هیئت های ورزشی از پاسخگویی به سوالات معیار توانمند سازی کارکنان و کار تیمی در پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع در دامنه ۰ تا ۱۵ سنجیده می شود.

- اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت : در این معیار امتیاز مدیران و رؤسای هیئت های ورزشی از پاسخگویی به سوالات معیار اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت در پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع در دامنه ۰ تا ۱۵ سنجیده می شود.

- بیمه کیفیت: امتیاز مدیران و رؤسای هیئت های ورزشی از پاسخگویی به سوالات معیار بیمه کیفیت در پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع در دامنه ۰ تا ۳۰ سنجیده می شود.

- پیامد های بهبود بهره وری و کیفیت : امتیاز مدیران و رؤسای هیئت های ورزشی از پاسخگویی به سوالات معیار پیامد های بهبود بهره وری و کیفیت در پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع در دامنه ۰ تا ۵۰ سنجیده می شود.

# فصل دوم

## ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۱-۲. مقدمه

مسائل مربوط به تربیت بدنی و ورزش به عنوان یک پدیده روانی، فرهنگی، اجتماعی، متعدد و مختلف است. یکی از ابعاد دشوار این نظام که آستن مسائل عمده و نظارت متفاوتی است، مساله کیفیت برنامه ها و سیاست های ورزش است، که از زوایای گوناگون و با تعابیر متعددی می توان آنها را مورد توجه قرار داد. در چرخش سیاست های ورزش از یکی دو دهه گذشته اکثر کشورها و به خصوص کشورهای غربی به سوی توجه و تاکید بیش از پیش به ابعاد و اهداف کیفی برنامه های آموزشی داشته و تلاش هایی وسیع برای تبیین مفهوم کیفیت و مولفه های آن در آموزش، عوامل موثر در کیفیت، چگونگی، ارزشیابی و کنترل آن، رابطه کیفیت با معیارها و شاخص های آن، تدوین یک نظام کیفی ناظر به درون داده ها، جریان ها و برون داده ها و نتایج فرایند آموزش در سطح محلی، ملی و بین المللی صورت گرفته است (۱۲).

### ۲-۲. بخش اول: مبانی نظری مربوط به مدیریت کیفیت جامع

#### ۱-۲-۲ تاریخچه کیفیت در جهان

یکی از اشکال قدیمی کیفیت به ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد بر می گردد، در آن زمان، بابلیها از استاندارد برای توزین و یا اندازه گیری کالا به صورت توافقی استفاده می کردند. یک کارگاه ریسندگی (۱۸۰۰ سال قبل از میلاد) نشان می دهد که این کارگاه دارای سه کارگر برای تهیه کتان، سه ریسنده، دو بافنده و یک نفر ناظر بوده است. مشخصات فرایند وجود داشته و بازرسی توسط ناظر صورت می گرفته است. در قرن یازدهم میلادی در انگلستان قانون اصناف، حق بازرسی کیفیت کالای شناخته شده را به بازرسان کار می دهد تا بدین وسیله در مورد آنهایی که محصولاتشان مطابق کیفیت لازم نیستند، اعمال تنبیه کرده و در مورد کالای خوب مهر تأیید بزنند. تست مرغوبیت کالا عملاً در سال ۱۴۵۶ میلادی از زمان هنری ششم جهت اطمینان از کیفیت کالا در انگلستان مرسوم گردید (۲۲).

#### ۲-۲-۲ مفهوم کیفیت

مفهوم کیفیت نیز همانند بسیاری از اصطلاحات تربیتی، نخست کاربرد صنعتی داشته است. پس متناسب با این دیدگاه، کیفیت مساوی است با رضایت مشتری و توجه به نیازهای او به مزله قلب کیفیت. تعریف کیفیت در مفهوم نسبی آن دارای دو جنبه: احراز استانداردها در مقابل مشخصات و مناسب بودن با شرایط و نیازهای مشتری است.