



دانشگاه شمال  
دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی  
پایان نامه کارشناسی ارشد

مطالعه آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان  
شرقی، غربی و اردبیل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع

نگارش :

سید مهدی مدنی

استاد راهنما :

دکتر مهرعلی همتی نژاد

استاد مشاور :

دکتر مهرزاد حمیدی

شهریور 1388

**بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ**

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر مطالعه آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع می باشد. آزمودنی های پژوهش را 125 نفر از کارمندان (45 نفر زن و 80 نفر مرد) شاغل در ادارات کل تربیت بدنی این سه استان تشکیل دادند. برای پاسخ گویی به سوالات پژوهش، از ابزار اندازه گیری (پرسشنامه) که شامل ده مولفه مدیریت کیفیت جامع و هر مولفه شامل چهار سوال بود، استفاده شد. پس از مطالعه مقدماتی ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) پرسشنامه اولیه 0/84 / بر آورد شد. پرسشنامه مذکور بین کارمندان توزیع و در ادامه داده های لازم جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای توصیف داده ها از روش های آمار توصیفی و برای تعیین و بررسی اختلاف میانگین متغیرهای مورد مطالعه، از آزمون t مستقل برای مقایسه دو گروه، و تحلیل واریانس یک سویه برای مقایسه بیش از دو گروه، در سطح معنا داری ( $p \leq 0/05$ ) استفاده شد. همچنین برای مقایسه آمادگی پذیرش مولفه های مختلف TQM از سوی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب از آزمون کروسکال والیس استفاده شد. عملیات آماری به کمک نرم افزار SPSS/۱۳.۰ و رسم نمودار ها توسط نرم افزار EXCEL انجام گرفت. در نهایت بر اساس یافته های پژوهش ضمن پاسخگویی به سوالات پژوهشی، قضاوت در خصوص میزان آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب نسبت به پذیرش TQM و مولفه های آن در سه سطح آمادگی بالا، آمادگی متوسط و آمادگی پایین صورت گرفت. بررسی یافته ها نشان داد که کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب با میانگین 128/42 برای پذیرش TQM در ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب از آمادگی بالایی برخوردارند.

نتایج فرضیه های پژوهش نشان داد که بین کارمندان با سوابق خدمتی مختلف در پذیرش TQM تفاوت معنا داری وجود دارد، همچنین در آمادگی برای پذیرش مولفه های مختلف TQM فقط در مولفه بهبود مستمر تفاوت معنا داری بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب وجود دارد. و اما بین میزان آمادگی مردان و زنان جامعه تحقیق و همچنین بین کارمندان با مدارک مختلف تحصیلی و همچنین بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب تفاوت معنا داری در پذیرش TQM وجود ندارد.

واژه های کلیدی: کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، آمادگی پذیرش، کارمند

تقدیم به:

پدر فداکار و مادر گرمی اه

که زندگی و جوانی خود را فدای آینده من نموده اند .

و

برادر و خواهر عزیزه

که وجودشان مایه امید و دلگرمی من است.

## بسمه تعالی

ممد و ثنای لایزال ذات اقدس امدیت را سزاست که شهپری فکر را در هاله ای از معرفتش بال بسوفت و به من نعمت تفکر و تجسس ارزانی داشت تا قدمی دیگر به جلو برداشته و بر دانسته های خود بیافزایم.

در این سر آغاز:

بر خود لازم می دارم از باب (لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق) مراتب تشکر و قدردانی خود را از این بزرگواران بجا آورم.

استاد گرانقدر جناب آقای دکتر مهر علی همتی نژاد که با وجود مشغله زیاد و فرصت کم مسئولیت راهنمایی این تمقیق را پذیرا شدند و در این دوره کاستی هایم را بر من بخشیدند.

استاد ارجمندم جناب آقای دکتر مهرزاد ممیدی که با لطف و راهنمایی بی دریغ خود اینجانب را در هر چه بهتر کردن این پایان نامه یاری دادند. دوست و استاد عزیزم جناب آقای طاهر افشار نژاد که در همه حال از راهنمایی ها و نظرات تفصصی شان بهره مند شدم.

## فهرست

صفحه	عنوان
ر	فهرست جدول ها
ز	فهرست نمودارها
ز	فهرست شکل ها
ز	فهرست پیوست ها

## فصل اول

2	1-1) مقدمه
4	2-1) بیان مسئله
6	3-1) اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
7	4-1) اهداف پژوهش
7	1-4-1) هدف کلی
8	2-4-1) اهداف جزئی
8	5-1) فرضیه های پژوهش
9	6-1) محدودیت های پژوهش
9	1-6-1) محدودیت های قابل کنترل پژوهش
9	2-6-1) محدودیت های غیر قابل کنترل پژوهش
9	7-1) تعریف واژه ها و اصطلاحات پژوهش

## فصل دوم

- 12..... (1-2) مقدمه
- 12..... (2-2) مفاهیم و تعاریف مدیریت کیفیت فراگیر
- 12..... (1-2-2) مفهوم واژه کیفیت
- 14..... (2-2-2) انواع کیفیت
- 15..... (3-2-2) مفاهیم و ابعاد کیفیت
- 15..... (4-2-2) مدیریت کیفیت فراگیر
- 17..... (3-2) سیر تکامل مدیریت کیفیت فراگیر
- 17..... (1-3-2) دوره بازرسی
- 17..... (2-3-2) دوره کنترل کیفیت آماری
- 18..... (3-3-2) دوره تضمین کیفیت
- 19..... (4-3-2) دوره کیفیت استراتژیک - مدیریت کیفیت فراگیر
- 21..... (4-2) آشنایی با مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک سیستم
- 23..... (5-2) اصول مدیریت کیفیت فراگیر
- 23..... (6-2) تشریح اصول مدیریت کیفیت جامع
- 23..... (1-6-2) مشارکت تمام کارکنان
- 24..... (2-6-2) تفویض اختیار
- 24..... (3-6-2) بهبود مستمر
- 25..... (4-6-2) کار تیمی
- 26..... (5-6-2) آموزش مداوم

- 27.....رضایت مشتری/شهروند (6-6-2)
- 27.....تعهد و حمایت مدیریت فوقانی (7-6-2)
- 28.....سبک مدیریت مشارکتی (8-6-2)
- 29.....فرهنگ سازمانی حمایت کننده (9-6-2)
- 30.....نظام پیشنهادات (10-6-2)
- 31.....اهداف کیفی (11-6-2)
- 32.....استفاده از اطلاعات (12-6-2)
- 32.....گروه های کیفیت (13-6-2)
- 34.....مدل های مدیریت کیفیت (7-2)
- 34.....مدل جایزه کیفیت ژاپن (جایزه دمینگ) (1-7-2)
- 36.....مدل جایزه مدیریت کیفیت در آمریکا (جایزه مالکوم بالدريج) (2-7-2)
- 38.....مدل کیفیت فراگیر اروپایی (EFQM) (3-7-2)
- 40.....مقایسه سه الگو (مدل) (4-7-2)
- 41.....ابزارهای مورد استفاده در مدیریت کیفیت جامع (8-2)
- 43.....کنترل فرآیند آماری (SPC) (1-8-2)
- 43.....سری ISO ۹۰۰۰ (2-8-2)
- 46.....نمودار پاره تو (3-8-2)
- 46.....نمودار هیستوگرام (4-8-2)
- 47.....نمودار علت و معلول (5-8-2)
- 47.....چرخه دمینگ (6-8-2)
- 48.....طوفان مغزی (7-8-2)



49.....	8-8-2) نظام ۵s.....
51.....	9-2) تکنیک های مدیریت کیفیت جامع.....
51.....	10-2) مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی.....
53.....	11-2) اهمیت TQM برای مدیران ورزشی.....
54.....	12-2) اجرای مدیریت کیفیت فراگیر (TQM).....
56.....	13-2) پیشینه تحقیق.....
56.....	1-13-2) تحقیقات انجام شده در خارج کشور.....
58.....	2-13-2) تحقیقات انجام شده در داخل کشور.....

### فصل سوم

66.....	1-3) مقدمه.....
66.....	2-3) نوع روش تحقیق.....
66.....	1-2-3) جامعه و نمونه آماری.....
67.....	2-2-3) روش و ابزار اندازه گیری اطلاعات.....
69.....	3-3) روایی و پایایی پرسشنامه.....
69.....	4-3) روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....

### فصل چهارم

71.....	1-4) مقدمه.....
71.....	2-4) تجزیه و تحلیل توصیفی یافته ها.....

71.....	1-2-4) مشخصات فردی آزمودنی ها.....
74.....	3-4) تحلیل آماری داده ها.....
74.....	4-4) آزمون فرضیه های پژوهش.....
75.....	1-4-4) آزمون فرض اول.....
76.....	2-4-4) آزمون فرض دوم.....
77.....	3-4-4) آزمون فرض سوم.....
78.....	4-4-4) آزمون فرض چهارم.....
78.....	5-4-4) آزمون فرض پنجم.....
80.....	5-4) سوال اصلی پژوهش.....

#### فصل پنجم

83.....	1-5) مقدمه.....
83.....	2-5) خلاصه پژوهش.....
84.....	3-5) بحث و نتیجه گیری.....
90.....	4-5) پیشنهاد های پژوهش.....
90.....	1-4-5) پیشنهاد های کاربردی.....
92.....	2-4-5) پیشنهادات پژوهشی.....

#### منابع و ماخذ

94.....	فهرست منابع.....
104.....	پیوست ها.....

## فهرست جدول ها

- جدول (1-2) معیار های جایزه کیفیت بالدريج ..... 37
- جدول (2-2) معیار های جایزه کیفیت اروپایی (EFQM) ..... 39
- جدول (1-3) جامعه آماری تحقیق ..... 67
- جدول (2-3) مولفه های مدیریت کیفیت جامع و شماره سوالات متناظر با آن مولفه ها ..... 68
- جدول (1-4) توزیع فراوانی کارمندان بر اساس جنسیت ..... 72
- جدول (2-4) توزیع فراوانی کارمندان بر اساس سطح تحصیلات ..... 72
- جدول (3-4) توزیع فراوانی کارمندان بر اساس سابقه خدمت ..... 73
- جدول (4-4) توزیع فراوانی کارمندان بر اساس اداره محل خدمت ..... 73
- جدول (5-4) نتایج آزمون کلموگراف - اسمیرنف ..... ۷۴
- جدول (6-4) نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین های مردان و زنان جامعه تحقیق در آمادگی پذیرش TQM ..... 75
- جدول (7-4) میانگین و انحراف استاندارد آمادگی پذیرش TQM بر اساس سابقه خدمت ..... 76
- جدول (8-4) مقایسه میانگین آمادگی پذیرش TQM بین کارمندان با سوابق خدمتی مختلف ..... 76
- جدول (9-4) میانگین و انحراف استاندارد آمادگی پذیرش TQM بر اساس مدارک تحصیلی کارمندان ..... 77
- جدول (10-4) مقایسه میانگین آمادگی پذیرش TQM بین کارمندان بر اساس مدارک تحصیل ..... 77
- جدول (11-4) میانگین و انحراف استاندارد آمادگی پذیرش TQM بر اساس اداره کل تربیت بدنی محل خدمت ..... 78
- جدول (12-4) مقایسه میانگین آمادگی پذیرش TQM بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب ..... 78

- جدول (4-13) نتایج آزمون کروسکال والیس برای مقایسه میانگین آمادگی پذیرش مولفه های TQM از سوی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب ..... 79
- جدول (4-14) توصیف وضعیت آمادگی افراد در مولفه های ده گانه TQM ..... 81
- جدول (4-15) میانگین آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل در پذیرش TQM ..... 81

### فهرست نمودار ها

- نمودار (2-1) اهداف TQM ..... 22
- نمودار (2-2) بهبود مستمر و دستاوردهای آن ..... 25
- نمودار (2-3) فرایند عملیات نظام ۵s ..... 50
- نمودار (4-1) مقایسه میانگین آمادگی پذیرش مولفه های TQM از سوی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب ..... 79

### فهرست شکل ها

- شکل (2-1) نقش اصول اساسی ، ابزارها و تکنیک های TQM ..... 21
- شکل (2-2) اصول مدیریت کیفیت فراگیر ..... 23
- شکل (2-3) مدیریت سنتی در مقابل مدیریت بر پایه TQM ..... 29
- شکل (2-4) مدل تعالی EFQM ..... 38
- شکل (2-5) چرخه دمینگ ..... 48

### فهرست پیوست

- پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع اسپینوال (1994) ..... 104



فصل اول

طرح تحقیق

## 1-1 مقدمه

در محیط امروزی که ویژگی اصلی آن، پیچیدگی توأم با تغییرات بسیار است، سازمان ها نه تنها برای رقابت، بلکه 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 متغییر، 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 می بایست نیاز های متغیر مشتریان، استراتژی ها، اهداف بلند مدت و سایر فاکتور های موثر را مد نظر داشته باشد. این امر نه تنها برای سازمان به صورت یک کل، بلکه برای هر یک از واحد های درونی سازمان نیز صدق می کند. در همین راستا برای برنامه ریزی و ایجاد تغییرات، روش های نوین مدیریتی در سال های گذشته توسعه یافته است که هر یک در موقعیت های ویژه ای کاربرد دارد [11].

مدیریت کیفیت یک دیدگاه فلسفی \_ مدیریتی است که هم اکنون با سرعت فزاینده جایگاه خود را در جوامع باز می کند و توجه به نیازها و ابتکارهای مشتریان، راه های ارائه خدمات و ارتقای کیفیت را اصل کار خود قرار می دهد. توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود دایمی 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 گردیده اند، تضمین کیفیت به وجود آمده و راه تکامل در پیش گرفته که هم اکنون ارتقای مستمر کیفیت با مدیریت کیفیت جامع جای همه آنها را گرفته است.

ارایه الگوها و نظریه های مربوط به بهبود کیفیت فرآورده ها و خدمات، شعار امروز سازمان ها شده است. پیروزی چشمگیر ژاپنی ها در چند دهه گذشته و ظرفیت های تحول اساسی تولیدی و اقتصادی آنان، همراه با ارایه کیفیت ممتاز فرآورده ها و خدمات، انگیزه اساسی حرکت به سمت تحول روندهای مدیریت برای دستیابی به کیفیت برتر و روش هایی بوده است که مسائل پیچیده سازمان های امروزی را پاسخگوست [27]. آنچه که موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمان ها را تضمین می کند، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. ازین روست که در عصر حاضر، منابع انسانی به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده ترین دارایی نا مشهود سازمان قلمداد شده است و اعتقاد سازمان ها بر این است که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانست و لذا باید این عامل را مبنای اصلی فرآیند افزایش کارایی و اثر بخشی و نیز با ارزش ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد کرد.

توانمند سازی منابع انسانی باعث افزایش کارایی و بهبود مستمر از طریق بهینه سازی منابع انسانی امکان پذیر است. آموزش و توسعه منابع انسانی باعث افزایش اثر بخشی فعالیت های منابع انسانی و در نهایت رضایت مندی و خشنودی کارکنان را در پی خواهد داشت. محققان در یافته اند که نیروی انسانی با کیفیت یکی از مهمترین قابلیت های سازمان در کسب مزیت های رقابتی بشمار رفته و در کنار فناوری و منابع مالی، عنصری مهم و حیاتی در نیل به اهداف کمی و کیفی در سازمان ها است. آنان دریافتند که مدیریت اثر بخش منابع انسانی می تواند کیفیت را تضمین کند [20].

## 2-1 بیان مسئله

سازمان هایی مانند دانشکده های تربیت بدنی، سازمان تربیت بدنی، تربیت بدنی آموزش و پرورش، فدراسیون های ورزشی و غیره، همه تشکیلاتی هستند که باید توسط افراد مدیر اداره شوند، چنانچه افراد، فاقد صلاحیت و توانایی لازم برای اداره این تشکیلات باشند، مشکلات فراوانی به این تشکیلات و سازمان های ورزشی تحمیل خواهد شد [7]. شواهدی در دست است مبنی بر این که 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 [10].

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) یک استراتژی کلیدی برای حفظ برتری رقابتی و روشی برای مدیریت سازمانها برای ایجاد بهبود در بهره وری و کارایی کلی سازمان در جهت رسیدن به بالاترین وضعیت کیفی موجود است [63]. مدیریت کیفیت جامع، نه یک درمان جادویی است و نه چیزی که فوراً قابل اعمال است، بلکه خیلی فراتر از این ها است. 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 سال ها صبر و تلاش احتیاج دارد [5].

تا کنون TQM به صورت گسترده ای در سازمان های اقتصادی، نظامی، فرهنگی و علمی مورد استفاده قرار گرفته است. کشور های مختلف جهان به این نتیجه رسیده اند که برای حفظ بقای خود باید فلسفه TQM را بپذیرند و آن را اجرا کنند. لذا از این رویکرد نموده و نتایج قابل توجهی از این رویکرد گرفته اند [12]. هارت و ماسفلد<sup>۱</sup> در مطالعه کیفیت پیشنهاد میکنند که قبل از اجرای TQM باید به بررسی سازمان برای پذیرش TQM پرداخت. فرآیند آمادگی سازمان، اطلاعاتی درباره هدف و کیفیت به سازمان می دهد و باعث می شود افراد از TQM حمایت و در آن شرکت کنند. همچنین

---

۱ . Hart and Mossfield



مطالعه آچیسون<sup>1</sup> نشان می دهد که هرچه سازمان آمادگی بیشتری برای اجرای TQM داشته باشد، موفقیتش در اجرای فرآیند TQM بیشتر خواهد بود [13]. پاکارد<sup>2</sup> در خصوص اهمیت شرایط محیطی برای بکارگیری TQM می گوید: برای اجرای TQM نخست باید شرایط محیطی بررسی شود و در مرحله بعد باید جنبه های عوامل محیطی، ادراکات و انتظارات کارکنان و مدیران سنجیده شود و سپس راه های اجرای TQM به آنها نشان داده شود [16].

ادارات کل تربیت بدنی استان ها از جمله مراکز مهم پرورش نیروی انسانی برای ورزش کشور و همچنین متولی توسعه اماکن و تجهیزات ورزش استان ها هستند. با توجه به این وظایف خطیر و نقش مهمی که در پیش برد اهداف سازمان تربیت بدنی کشور دارند، بازده کم این سازمان ها در قبال منابع بیشتری که به آنها اختصاص می یابد که البته ناشی از فقر کیفیت در نظام تربیت بدنی و فعالیت های آن است، نمی تواند نوید بخش آینده روشنی برای ورزش استان ها و نهایتاً ورزش کشور باشد. کشور ها برای حل این گونه مشکلات از یک استراتژی کلیدی به نام TQM بهره می برند که روشی است برای مدیریت سازمان ها برای ایجاد بهبود در بهره وری و کارایی کلی سازمان، در جهت رسیدن به بالاترین سطح کیفی موجود، ولی TQM درمانی نیست که فوراً قابل اعمال باشد و به گفته هارت و ماسفلد قبل از اجرای آن باید به بررسی سازمان برای پذیرش TQM پرداخت. در همین راستا محقق بر آن است تا با آگاهی از نحوه اندیشه، تفکر، تمایل و گرایش های کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل، روشن نماید که تا چه حد کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب آمادگی لازم را در جهت 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 نموده و با شناسایی زمینه های موجود، پیشنهاداتی را در جهت

---

۱ . Atchison

۲ . packard

رفع موانع موجود در برابر بکارگیری TQM در ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب ارایه دهد، تا این کار بتواند مقدمه ای برای اجرای TQM و بهبود کیفیت خدمات ادارات کل تربیت بدنی استان ها در آینده باشد.

### 3-1 اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

تربیت بدنی و ورزش در تامین بهداشت و سلامت جسمی و روحی انسان ها بسیار موثر است، به همین دلیل اکثر کشور های پیشرفته برای فراهم ساختن زمینه بهره مندی اقشار مختلف مردم از نتایج سازنده و مفید آن از نیرو های متخصص و تشکیلات سازمان یافته و وسیع برخوردار هستند و برنامه ریزی های دقیق و سرمایه گذاری های هنگفتی در بخش تربیت بدنی صورت داده اند [4]. 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 باعث تحول در سازمان های ملی و بین المللی گردیده است. بعلاوه به کارگیری TQM در سازمان ها و تشکیلات ورزشی، اعضای هیات علمی، فدراسیون ها، هیات ها و باشگاه های ورزشی در کشور های مختلف باعث ایجاد تحول در تربیت بدنی و ورزش آنها گردیده است [5]. شواهدی در دست است مبنی بر این که 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 [10]. 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 منجر به پایین آمدن سطح آنها شده است [2]. هدف مدیریت کیفیت جامع فرایند بهینه سازی کارکنان و تمرکز بر نیاز مشتریان است که باعث کاهش هزینه ها و سود بیشتر و ارضای نیاز مشتری و رعایت استانداردهای کیفی خواهد شد [23].

با توجه به نقش مهم منابع انسانی در پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع و گفته چادویک<sup>۱</sup> در خصوص 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 سازمان را مورد توجه قرار دهیم [15]. با توجه 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 و تجهیز و اداره ورزشگاه ها، تهیه و تنظیم برنامه های توسعه کمی و کیفی تربیت بدنی و ورزش در سطح استان و ... بنابراین با توجه به این وظایف مهم و خطیر ادارات کل تربیت بدنی، محقق بر آن شد تا به مطالعه آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب بپردازد. علیرغم این که تحقیقات وسیعی در زمینه TQM در صنعت انجام گرفته است 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 خلا انجام این پژوهش در سطح ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب ضروری به نظر می رسد

## 1-4 اهداف پژوهش

### 1-4-1 هدف کلی

مطالعه آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع

---

۱ . Chadwhick

## 1-4-2 اهداف جزئی

1. بررسی تفاوت میزان آمادگی مردان و زنان جامعه تحقیق نسبت به پذیرش TQM
2. بررسی تفاوت آمادگی پذیرش TQM در بین کارمندان با سوابق خدمتی مختلف
3. بررسی تفاوت آمادگی پذیرش TQM در بین کارمندان دارای مدارک تحصیلی مختلف
4. بررسی تفاوت آمادگی پذیرش TQM در بین کارمندان با توجه به ادارات کل تربیت بدنی محل خدمت
5. بررسی تفاوت آمادگی پذیرش مولفه های مختلف TQM در بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل
6. تعیین میزان آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع

## 1-5 فرضیه های پژوهش

1. بین میزان آمادگی مردان و زنان جامعه تحقیق در پذیرش TQM تفاوت وجود دارد.
2. بین کارمندان با سوابق خدمتی مختلف در آمادگی پذیرش TQM تفاوت وجود دارد.
3. بین کارمندان دارای مدارک تحصیلی مختلف در آمادگی پذیرش TQM تفاوت وجود دارد.
4. بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب در آمادگی پذیرش TQM تفاوت وجود دارد.
5. در آمادگی پذیرش مولفه های مختلف TQM در بین کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های منتخب تفاوت وجود دارد.