

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**دانشکده علوم انسانی**

**پایان نامه**

**برای دریافت کارشناسی ارشد  
در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی  
گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی**

**عنوان پایان نامه:**

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

**ایوب غلام زاده یامچی**

**استاد راهنما:**

**دکتر ابوالفضل فراهانی**

**استاد مشاور:**

**دکتر میرمحمد کاشف**

**شهریور 1389**



دانشگاه پیام نور

دانشکده علوم انسانی

مرکز تهران - واحد ری

پایان نامه

برای دریافت کارشناسی ارشد

در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

عنوان پایان نامه:

ارتباط مدیریت کیفیت جامع با بهره‌وری در ادارات تربیت بدنی استان

آذربایجان شرقی

ایوب غلام زاده یامچی

استاد راهنما:

دکتر ابوالفضل فراهانی

استاد مشاور:

دکتر میرمحمد کاشف

شهریور 1389



دانشگاه پیام نور  
استان تهران  
واحد ری

## تصویب نامه

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی (مدیریت ورزشی)

تحت عنوان :

" ارتباط مدیریت کیفیت جامع و بهره وری در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی "

ساعت : ۱۳:۳۰

تاریخ دفاع : ۱۳۸۹/۰۶/۲۴

درجه ارزشیابی : عالی

نمره : ۱۹.۱۵

امضاء	مرتبہ علمی	نام و نام خانوادگی	داوران
	استاد	جناب آقای دکتر ابوالفضل فراهانی	استاد راهنما
	استاد مشاور	جناب آقای دکتر میر محمد کاشف	استاد مشاور
	سرکار خانم دکتر آذر آقاییاری	سرکار خانم دکتر آذر آقاییاری	استاد داور داخلی
	جناب آقای دکتر حسن اسدی	جناب آقای دکتر حسن اسدی	استاد داور خارجی
	جناب آقای دکتر لقمان کشاورز	جناب آقای دکتر لقمان کشاورز	نماینده تحصیلات تکمیلی

اینجانب ایوب غلام زاده یامچی دانشجوی ورودی سال 1387 مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی گواهی می نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته ام با نقل قول مستقیم یا غیرمستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

نام و نام خانوادگی دانشجو: ایوب غلام زاده یامچی  
تاریخ و امضاء

اینجانب ایوب غلام زاده یامچی دانشجوی ورودی سال 1387 مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی گواهی می نمایم چنانچه براساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب و ..... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب و ..... به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

نام و نام خانوادگی دانشجو: ایوب غلام زاده یامچی  
تاریخ و امضاء

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می باشد.

شهریور 1389

تقدیم به :

پدر و مادر دلسوزم

و

همسر عزیزم

# سپاسگزاری

اکنون که به لطف و عنایت پروردگار متعال توفیق آغاز و انجام پژوهش حاضر فراهم آمد بر خود فرض می‌دانم که بدین وسیله از پیشگاه استادان جلیل‌القدری که سعادت کسب فیض از محضرشان را داشته‌ام صمیمانه تشکر و سپاسگزاری کنم:

## استاد ارجمند و بزرگوارم جناب آقای دکتر ابوالفضل فراهانی

سالهاست چشمه‌های زلال معرفت و علم شما مثل آب حیات، خاک تشنه‌ی جویندگان دانش را سیراب می‌سازد راهنمایی‌های عالمانه، الطاف و عنایات بی‌دریغ شما برای عبور از دشوارترین جاده جهان علم راه‌گشای من بودند. تهنیت و سپاس خالصانه خود را تقدیم شما می‌کنم.

## استاد فرزانه و گرانقدرم جناب آقای دکتر میر محمد کاشف

تبلور مهربانی، مظهر تواضع و صداقت و دلسوزی؛ که خوان بی‌دریغ علمتان را در برابرم گشودید و با راهنمایی‌ها و پرتو افشانی‌های خود مانند آفتاب روشنی به وجود تاریک این حقیر روشنایی بخشیدید. سپاس در کلام نمی‌گنجد.

## استاتید فرهیخته و فاضلم: جناب آقای دکتر حسن اسدی و سرکارخانم دکتر آذر آقایی

شوق بوییدن مهربانی لفظتان، شتاب در دریافت‌ها، چگونگی‌ها و خیال آگاهی در تقابل با جهل مرا بر آن داشت تا به جستجوی اکسیر یافتن و آگاهی بر ندانستنی‌ها برآیم. از جناب عالی به خاطر همه ارشادها و رهنمودهایی حکیمانه تان سپاسگزارم.

## دوستان عزیزم آقایان: رحمن شیخ عظیمی پور سردرود و محمدرسول خدادادی

همچنین از تمامی کسانی که بی‌منت مرا در تهیه و تدوین این پایان‌نامه یاری کردند تشکر و قدردانی می‌نمایم.

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

## 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 شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران ستادی و کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی و مدیران و کارکنان ادارات تربیت بدنی شهرستانهای استان تشکیل می‌دهند، تعداد آنها 112 نفر می‌باشند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه استاندارد مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری سازمانی استفاده شده است. مقدمه پرسشنامه نیز حاوی اطلاعات و ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها شامل جنس، سن، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات و رشته تحصیلی می‌باشد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار آماری *SPSS* استفاده شد و آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. ضمن آنکه برای مقایسه مدیریت کیفیت جامع در اداره کل و ادارات تربیت بدنی از آزمون یومان ویتنی استفاده گردید. نتایج نشان داد که: 1. میانگین امتیاز *TQM* در کل جامعه مورد بررسی برابر 88/10 و انحراف معیاری برابر 16/34 می‌باشد. 2. بین تمامی معیارهای مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، بهره‌وری سازمانی، مدیران، کارکنان، تربیت بدنی



## فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
	فصل اول : طرح تحقیق
1	1-1-1- مقدمه .....
2	2-1- بیان مسئله .....
3	3-1- ضرورت و اهمیت تحقیق .....
4	4-1- اهداف تحقیق .....
4	5-1- فرضیات تحقیق .....
5	6-1- پیش فرض های تحقیق .....
7	7-1- تعریف واژه ها و اصطلاحات .....
	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق
8	1-2- مقدمه .....
8	2-2- بخش اول: مبانی نظری مربوط به مدیریت کیفیت جامع .....
8	1-2-2- مفهوم کیفیت .....
8	2-2-2- تعریف کیفیت .....
9	3-2-2- تضمین کیفیت .....
10	4-2-2- تعریف مدیریت کیفیت جامع (TQM) .....
11	5-2-2- آشنایی با مدیریت کیفیت جامع .....
11	6-2-2- آشنایی با مفاهیم کیفیت جامع .....
12	7-2-2- مفاهیم مرتبط با مدیریت کیفیت جامع .....
13	8-2-2- فلسفه مدیریت کیفیت جامع .....
14	9-2-2- تاریخچه شکل گیری مدیریت کیفیت جامع .....
15	10-2-2- تاریخ معاصر مدیریت کیفیت جامع .....
15	11-2-2- اندیشمندان مدیریت کیفیت جامع .....
20	12-2-2- مدل مدیریت کیفیت جامع .....
22	13-2-2- اجرای TQM .....
22	14-2-2- TQM و فرهنگ سازمانی .....
23	15-2-2- مدیریت و TQM .....
23	16-2-2- کار گروهی و TQM .....

23	..... مفاهیم اصلی	17-2-2
24	..... بعد اجرایی	18-2-2
25	..... مشارکت کارکنان	19-2-2
25	..... انگیزش	20-2-2
26	..... توانمندسازی	21-2-2
26	..... تشکیل تیم	22-2-2
26	..... آموزش تیم	23-2-2
26	..... ارزیابی عملکرد	24-2-2
27	..... قدردانی و اعطای پاداش	25-2-2
24	..... هنر مدیریت	26-2-2
28	..... چهار الزام مدیریت کیفیت	27-2-2
29	..... ده فرمان <i>TQM</i>	28-2-2
30	..... چهار ستون <i>TQM</i>	29-2-2
31	..... چهار <i>C</i> در <i>TQM</i>	30-2-2
32	..... مشکلات پنجگانه مدیریت کیفیت	31-2-2
33	..... الزامات مدیریت کیفیت جامع	32-2-2
33	..... شورای کیفیت	33-2-2
34	..... گروه های کنترل کیفیت	34-2-2
34	..... تعریف گروه های کنترل کیفیت	35-2-2
34	..... وظایف گروه های کنترل کیفیت	36-2-2
35	..... نقش مدیریت در موفقیت گروه های کنترل کیفیت	37-2-2
35	..... تکنیک های اجرایی مدیریت کیفیت جامع	38-2-2
40	..... عوامل تعیین کننده خدمت در سیستم مدیریت کیفیت جامع	39-2-2
41	..... عوامل اجرای مدیریت کیفیت جامع	40-2-2
42	..... موانع اجرای مدیریت کیفیت جامع	41-2-2
42	..... بخش دوم: مبانی نظری مربوط به بهره وری	3-2
42	..... بهره وری چیست؟	1-3-2
42	..... بهره وری در سطح سازمان	2-3-2
43	..... اندازه گیری بهره وری	3-3-2

43	..... تجزیه و تحلیل شاخص‌های بهره‌وری	4-3-2
43	..... عوامل بازدارنده ارتقای بهره‌وری	5-3-2
45	..... اهمیت بهره‌وری	6-3-2
46	..... بخش سوم: مبانی پژوهشی تحقیق	3-3
46	..... تحقیقات داخلی در مورد مدیریت کیفیت جامع	1-3-2
48	..... تحقیقات داخلی در مورد بهره‌وری	2-3-2
52	..... تحقیقات خارجی در مورد مدیریت کیفیت جامع	3-3-2
53	..... تحقیقات خارجی در مورد بهره‌وری	4-3-2
55	..... خلاصه تحقیقات داخلی و خارجی	5-3-2
	فصل سوم: روش تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات	
56	..... مقدمه	1-3
56	..... روش تحقیق	2-3
56	..... جامعه آماری	3-3
57	..... ابزار و روش جمع‌آوری اطلاعات	4-3
60	..... روش‌های تجزیه و تحلیل آماری یافته‌های تحقیق	5-3
60	..... محدودیت‌های تحقیق	6-3
60	..... ملاحظات اخلاقی	7-3
	فصل چهارم: یافته‌های تحقیق	
61	..... مقدمه	1-4
61	..... توصیف داده‌ها	2-4
65	..... تحلیل داده‌ها	3-4
68	..... آزمون فرضیه‌های تحقیق	4-4
	فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری	
73	..... مقدمه	1-5
73	..... خلاصه تحقیق	2-5
77	..... بحث و نتیجه‌گیری	3-5
80	..... پیشنهادات تحقیق	4-5
81	..... منابع و مأخذ	
	پیوست‌ها	
96	..... پرسشنامه	

## فهرست جدول‌ها

شماره صفحه	جدول‌ها
28	جدول 1-2. برکه ثبت علل مسائل / اشتباهات.....
42	جدول شماره 2-2. تعاریف مختلف در مورد بهره وری.....
57	جدول 1-3. نحوه امتیازدهی پرسشنامه <i>TQM</i> .....
59	جدول 2-3. ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی برای ارسال پرسشنامه.....
61	جدول شماره 1-4. فراوانی و فراوانی درصدی جامعه آماری.....
61	جدول شماره 2-4. توزیع پراکندگی سنی مدیران و کارکنان.....
62	جدول شماره 3-4. توزیع پراکندگی جنسیت مدیران و کارکنان.....
63	جدول شماره 4-4. توزیع پراکندگی مدرک تحصیلی مدیران و کارکنان.....
64	جدول شماره 5-4. توزیع پراکندگی رشته تحصیلی مدیران و کارکنان.....
64	جدول 6-4. آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع پراکندگی نمره‌ای تعیین مدیریت کیفیت جامع، مولفه‌های آن و بهره‌وری.....
65	جدول شماره 7-4. توزیع پراکندگی نمره‌ای ارزیابی مدیریت کیفیت جامع مدیران و کارکنان.....
65	جدول شماره 8-4. توزیع پراکندگی ارزیابی حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان در مدیران و کارکنان.....
66	.....
66	جدول شماره 9-4. توزیع پراکندگی نمره‌ای ارزیابی برنامه ریزی استراتژیک.....
66	جدول شماره 10-4. توزیع پراکندگی نمره‌ای ارزیابی مشتری مداری.....
66	جدول شماره 11-4. توزیع پراکندگی نمره‌ای ارزیابی شناسایی و آموزش.....
67	جدول شماره 12-4. توزیع پراکندگی نمره‌ای ارزیابی توانمند سازی کارکنان و کار تیمی.....
67	جدول شماره 13-4. توزیع پراکندگی نمره‌ای ارزیابی اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت.....
67	جدول شماره 14-4. توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی بیمه کیفیت.....
67	جدول شماره 15-4. توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی پیامد های بهبود کیفیت و بهره وری.....
68	جدول شماره 16-4. توزیع پراکندگی نمره‌ای بهره وری در مدیران و کارکنان.....
68	جدول 17-4، بررسی ارتباط بین حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان با بهره‌وری.....
69	جدول 18-4، بررسی ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک با بهره‌وری.....
69	جدول 19-4، بررسی ارتباط بین مشتری مداری با بهره‌وری.....
69	جدول 20-4، بررسی ارتباط بین شناسایی و آموزش کارکنان با بهره‌وری.....
70	جدول 21-4، بررسی ارتباط بین توانمند سازی کارکنان و کار تیمی با بهره‌وری.....

- جدول 4-22، بررسی ارتباط بین اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت با بهره‌وری.....70
- جدول 4-23، بررسی ارتباط بین بیمه کیفیت با بهره‌وری.....71
- جدول 4-24، بررسی ارتباط بین پیامدهای بهبود کیفیت با بهره‌وری.....71
- جدول 4-25، بررسی مدیریت کیفیت جامع در اداره کل تربیت بدنی با ادارات تربیت بدنی.....72

### فهرست شکل ها و نمودارها

شماره صفحه	شکل ها و نمودارها
11	نمودار 2-1. آشنایی با مدیریت کیفیت جامع.....
12	نمودار 2-2. عوامل موثر در نظام کیفیت.....
28	نمودار 2-3. دوره اساسی بهبود مستمر فرایند از نظر «ژوران».....
31	نمودار 2-4. چهار ستون <i>TQM</i> .....
35	شکل 2-5. شناسایی و حل مشکل توسط گروه کنترل کیفیت.....
37	شکل 2-6. نمودار پاراتو.....
38	شکل 2-7. چرخه دمینگ.....
39	شکل 2-8. فرایند عملیات نظام 5 s.....
62	نمودار (4-1): توزیع پراکندگی سنی مدیران و کارکنان.....
63	نمودار (4-2): توزیع پراکندگی جنسیت مدیران و کارکنان.....
64	نمودار (4-3): توزیع پراکندگی مدرک تحصیلی مدیران و کارکنان.....
65	نمودار (4-4): توزیع پراکندگی رشته تحصیلی مدیران و کارکنان.....

# فصل اول

طرح تحقیق

## 1-1. 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 تئوری 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 1987 تا 1990 میلادی در آمریکا مورد پذیرش قرار گرفت (الوانی، 1377).

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 رویکردهای نوین مدیریتی که می تواند جایگزین شیوه های مدیریت سنتی شده و همگام با تحولات در سایر بخش ها، تحولات اساسی در مدیریت و برنامه ریزی در حوزه ورزش ایجاد نماید، اندیشه مدیریت کیفیت جامع می باشد (رابینز، 1387).

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 کارگیری مناسب مباحثی از قبیل مدیریت کیفیت جامع می تواند بسیار راهگشا و مؤثر باشد (رابینز، 1387).

مدیریت کیفیت جامع یکی از کامل ترین و کارا ترین فلسفه‌های مدیریتی است که به نحو شایسته‌ای 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. از جمله این فنون، 1- حمایت و رهبری مدیریت عالی 2- برنامه ریزی استراتژیک 3- مشتری مداری 4- شناسایی و آموزش کارکنان 5- توانمند سازی کارکنان و کار تیمی 6- اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت 7- بیمه کیفیت 8- پیامدهای بهبود بهره وری و کیفیت (نوه ابراهیم، 1385).

بنابراین مدیریت کیفیت جامع عبارت است از فرایند مستمر ایجاد بهبود و تحول در ابزارها، روش‌ها، رویه‌ها، تکنولوژی و ساختار سازمان‌ها در جهت انطباق با ارضاء نیازها و خواسته‌های مشتریان و تحقق اهداف سازمان با مشارکت تمامی اعضاء و کارکنان سازمان. در نهایت پژوهش حاضر به بررسی ارتباط مدیریت کیفیت جامع با بهره‌وری در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی می‌پردازد تا ضمن ارزیابی مفهوم مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات مذکور به اهمیت مدیریت کیفیت و بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی اشاره داشته باشد.

## 2-1. بیان مسئله

فلسفه‌ای 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<sup>1</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. (اولادی، 1380، ص 20).

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 روش‌های قدیمی مدیریت را مورد هدف قرار داده و به بازسازی آنها می‌پردازد و از طریق تعهد دراز مدت،

---

<sup>1</sup> Total Quality Management



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 (فستر، 2007، ص 4).

از طرفی اهمیت بهره وری با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی تکنولوژی، سرعت تبادل اطلاعات، تنوع سلیقه ها بر کسی پوشیده نیست. همچنین امروزه بهره وری و کارایی جایگاه ارزشمندی در نزد مدیران دارد و همه در جستجوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزونترند و تلاش آنان نیز در همین راستا شکل می گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پرقابیت تضمین کند (الوانی، 1377).

دستاوردهای جدید علم مدیریت، نیل به کارایی بالا در سازمان ها را مرهون توسعه منابع انسانی می داند. در دهه اخیر، مطالعات وسیعی بر روی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت مدیریت سازمان ها و بهسازی جو سازمانی صورت پذیرفته است. تحقیقات حاکی از آن است که شاخص بهره وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و نیز شرق آسیا پایین است. آمارهای اعلام شده در زمینه میزان بهره وری نیروی کار در ایران در سال 1369 نسبت به سال 1364، حدود 25 درصد کاهش نشان می دهد، یعنی 25 درصد رشد منفی داشته است. در حالی که در فاصله همین سال ها، میزان بهره وری در هنگ کنگ، تایلند، تایوان، کره جنوبی، سنگاپور، هندوستان و پاکستان، به ترتیب 40، 37، 36، 34، 27، 19، 14 درصد افزایش یافته است (نژادایرانی، 1375، ص 32).

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 (اسد، 1381، ص 12).

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، 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 و ادارات تربیت بدنی در

یک استان به عنوان رکن اصلی ورزش می باشد، لذا این تحقیق نیز به بررسی ارتباط مدیریت کیفیت جامع با بهره وری در این سازمان پرداخته تا به این سؤال پاسخ دهد که آیا این سازمان بستری مناسب برای استقرار و اجرای (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 مدیریت کیفیت جامع و مولفه های هشت گانه آن با بهره وری در اداره کل و ادارات تربیت بدنی این استان وجود دارد؟

### 3-1. 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 هنگامی 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 1987 تا 1990 میلادی در آمریکا مورد پذیرش قرار گرفت (طالبی پور، 1384، ص 8).

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 دستگاه های پیچیده است، اما حاصل آن بالاترین بازده و نتایج برای شرکت ها و سازمان هاست.

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 ژاپن 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 (نوه ابراهیم، 1385، ص 6).

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 فعالیت های 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 و ارتباط ابعاد آن با بهره وری 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 و بالا بردن بهره وری در سازمان خود 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.

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 پیشنهادهای برخاسته از تحقیق، تحقیقات موثرتری انجام گیرد.

#### 4-1. اهداف تحقیق

1-4-1. هدف کلی تحقیق: تعیین ارتباط مدیریت کیفیت جامع با بهره وری در ادارات تربیت بدنی

استان آذربایجان شرقی

#### 2-4-1. اهداف اختصاصی تحقیق

- 1- توصیف ویژگی‌های فردی جامعه مورد بررسی
- 2- شناسایی و توصیف میزان تحقق مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی.
- 3- توصیف ابعاد هشت گانه مدیریت کیفیت جامع در جامعه مورد بررسی.
- 4- توصیف وضعیت بهره‌وری در جامعه مورد بررسی.
- 5- تعیین ارتباط حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان با بهره وری در جامعه مورد بررسی.
- 6- تعیین ارتباط برنامه ریزی استراتژیک با بهره وری در جامعه مورد بررسی.
- 7- تعیین ارتباط مشتری مداری با بهره وری در جامعه مورد بررسی.
- 8- تعیین ارتباط شناسایی و آموزش کارکنان با بهره وری در جامعه مورد بررسی.
- 9- تعیین ارتباط توانمند سازی کارکنان و کار تیمی با بهره وری در جامعه مورد بررسی.
- 10- تعیین ارتباط اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت با بهره وری در جامعه مورد بررسی.
- 11- تعیین ارتباط بیمه کیفیت با بهره وری در جامعه مورد بررسی .
- 12- تعیین ارتباط پیامدهای بهبود کیفیت با بهره وری در جامعه مورد بررسی.
- 13- تعیین تفاوت بین اعمال مدیریت کیفیت جامع در اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی

#### 5-1. فرضیه های تحقیق

- 1- بین حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان با بهره وری در جامعه مورد بررسی رابطه وجود ندارد.
- 2- بین برنامه ریزی استراتژیک با بهره وری در جامعه مورد بررسی رابطه وجود ندارد.
- 3- بین مشتری مداری با بهره وری در جامعه مورد بررسی رابطه وجود ندارد.
- 4- بین شناسایی و آموزش کارکنان با بهره وری در جامعه مورد بررسی رابطه وجود ندارد.
- 5- بین توانمند سازی کارکنان و کار تیمی با بهره وری در جامعه مورد بررسی رابطه وجود ندارد.