

# بررسی وضعیت مدیریت کیفیت جامع در سازمان تربیت بدنی کشور

♦ محمد رضا اسد، دانشگاه پیام نور

♦ دکتر مهرزاد حمیدی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران

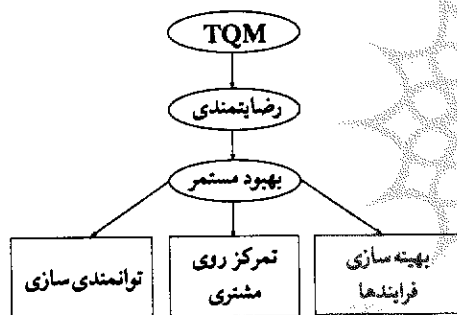
## فهرست:

|     |                  |
|-----|------------------|
| ۱۳۵ | چکیده            |
| ۱۳۶ | مقدمه            |
| ۱۳۸ | روش شناسی تحقیق  |
| ۱۳۹ | یافته های تحقیق  |
| ۱۴۱ | بحث و نتیجه گیری |
| ۱۴۲ | منابع و مأخذ     |

**چکیده:** مدیریت کیفیت جامع در دنیای پیشرفته امروز، جایگاه برجسته ای یافته و با پذیرش چشمگیری روبه رو شده است. این نوع مدیریت، خواستار دگرگونی روش مدیریت است و می خواهد که مسئولیت، اختیار و توان تصمیم گیری را در همه رده ها و بخشها به وجود آورد. مدیریت کیفیت جامع، خواهان ایجاد انگیزه و آفرینندگی چشمگیری در کارکنان است. این مقاله به بررسی وضعیت مدیریت کیفیت جامع، در سازمان تربیت بدنی کشور می پردازد. جامعه آماری این تحقیق، تمام کارشناسان شاغل در سازمان تربیت بدنی بودند که طبق آمار، تعداد این کارشناسان ۱۱۵ نفر بود. کارشناسان در نمونه تحقیق، به صورت تصادفی انتخاب شدند که با استفاده از فرمول حجم نمونه، ۷۹ نفر کارشناس به عنوان نمونه مشخص شدند. سپس پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع که حاوی ۸ معیار شش گزینه ای بود، بین آنها توزیع شد. یافته های این تحقیق، با استفاده از روشهای آماری توفیقی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. از نتایج این تحقیق، می توان به نا آشنایی و کاربرد اصول TQM در سازمان تربیت بدنی اشاره کرد. همچنین، حمایت و رهبری مدیریت عالی، از کیفیت صورت نمی گیرد و برنامه استراتژیکی مدونی هم برای حصول به کیفیت طراحی نشده است. برای دست یابی به کیفیت در خدمات، شناسایی و آموزش به کارکنان داده نمی شود و توانمند سازی کار تیمی برای دستیابی به امر کیفیت اجرا نمی شود.

این روش نقش داشتند. دکتر دمینگ<sup>۲</sup> به عنوان نخستین کسی بود که فعالیت خود را در این زمینه شروع کرد و او را به عنوان پایه گذار این نوع مدیریت می شناسند.

دکتر دمینگ این روش جدید مدیریتی را در ۱۴ اصل معروف به نام «اصول چهارده گانه دمینگ» بیان کرده است. تأکید مدیریت کیفیت جامع، بر افزایش رضایتمندی مشتریان و مصرف کنندگان، از طریق روشها و نگرشهای نظام مند، در فرایند بهبود مستمر است. چنین عملکرد بهبود یافته ای، مستقیماً به کسب هدفهای گوناگون نظیر: کیفیت، زمانبندی صحیح، تأمین نیاز مشتریان، مناسب بودن خدمات و کاهش هزینه ها منجر می شود (۵).



#### نمودار ۱

در اجرای TQM باید نکته های زیر در نظر گرفته شوند.

- مدیریت باید استقرار TQM را یکی از هدفهای خود قرار دهد و مسئولیتش را بپذیرد.
- مدیریت عالی باید بر موانعی غالب آید که اغلب خود، مدیریت است.
- باید درک کرد که TQM را تنها به مشارکت جمعی کوچک نمی توان مستقر ساخت و تمام کارکنان سازمان

واژه های کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، کیفیت، تضمین کیفیت و کارشناس متخصص.

#### مقدمه

مقدمه عصر کنونی، دوره تحولات شتابنده و غیر قابل پیش بینی است. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما، بیانگر بی توازن میان پیچیدگی روز افزون سازمانها و ناتوانی آنها، در پیش بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگیهاست. سازمانها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصتهای احتمالی، ناچارند ظرفیتهای و توانمندیهای درونی خود را بشناسند. تکنیک ها و روش های مدیریتی، چگونگی دستیابی به هدفها و پیاده کردن تئوریها را در عرصه عمل مشخص سازند. هر تکنیک و روش، برای رسیدن به هدفها و تحقق ارزشهای خاص طراحی و ایجاد می شود و بیشترین کارایی را برای همان هدفها خواهد داشت (۸). نوع مدیریت سازمانها در چند دهه گذشته، دگرگونی زرفی را تجربه کرده است و ضرورت دارد، مدیران ما با دقت با آنها آشنا شوند تا دریابند، راز موفقیت کشورهای پیشرفته در چیست؟ نوع جدیدی از مدیریت با عنوان «مدیریت کیفیت جامع»، به عنوان یک روش مؤثر در بهبود رقابت یک سازمان، بین سالهای ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۰ میلادی در آمریکا مورد پذیرش قرار گرفت. مدیریت کیفیت جامع عبارت است از: هدایت و کنترل فعالیتهای مبتنی بر رهبری مدیریت ارشد و گسترش آنها به تمام کارکنان و واحدها. این اقدامات کنترلی و مدیریتی، به تضمین کیفیتی متمرکز است که از طریق کیفیت ایجاد شده در خدمات، برای عرضه به مراجعه کنندگان کسب شده است (۶).

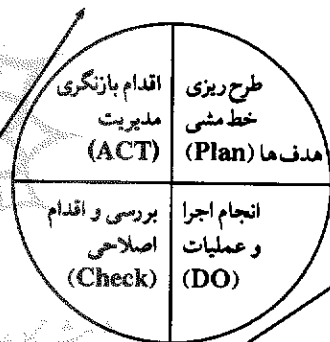
دانشمندان متعددی در تدوین و به اجرا درآوردن

1. Total quality Management (TQM)
2. Deming

تا انتهای فرایند استقرار TQM، باید در آن مشارکت داشته باشند.

برای استقرار TQM نیاز است تا از منابعی همچون زمان، سرمایه و نیروی انسانی، در تلاش بلند مدتی استفاده کرد (۲).

چرخه «برنامه، انجام، بررسی و اجرا» روشی کاربردی در جهت موفقیت گروههای کنترل کیفیت است که با هدف بهبود مستمر فرایندهای عملیاتی و پیشگیری از بروز نواقص به کار گرفته می شود. این چرخه به نام «چرخه دمینگ» معروف است که به شکل زیر نمایش داده می شود (۵).



نمودار ۲. چرخه دمینگ

حبیب عسگرخان، سال ۱۳۷۸ در شرکتهای صنعتی آذربایجان غربی تحقیقی انجام داد که بیان داشت:

اگر نظام اصلاح شده مدیریت کیفیت جامع، با توجه به شرایط و نیازمندیهای شرکت عرضه شود، می تواند در بهبود مدیریت و افزایش اثر بخشی، سهم مفیدی داشته باشد (۴).

علی جهانگردی، سال ۱۳۷۹ در سازمان تأمین

اجتماعی تحقیقی انجام داد که بیان داشت، مدیران و کارکنان این سازمان، چگونه می توانند روش مدیریت کیفیت جامع را در سازمان پیاده کنند. نتایج حاکی از آن است مدیران و کارشناسان متفقاً بر این باورند که بکارگیری اصول TQM، موجب موفقیت و بهبود کیفیت در سازمان شده است (۳).

فرهاد کوشان در سال ۱۳۷۹، تحقیقی با عنوان نقش استاندارد سازی ایزو ۹۰۰۰ در رواج مدیریت کیفیت جامع انجام داد. پس از بررسیهای به عمل آمده، نتیجه گرفت: که شرکتهای دریافت کننده گواهینامه ایزو، برای رسیدن به مسیر واقعی TQM، باید گامهای مهمتری بردارند و از همه مهمتر، تمرکز روی مشتری و بهبود مستمر است (۷).

دیوید کال<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) در دانشگاه سیراکوس<sup>۲</sup>، مقاله ای با عنوان «مدیریت کیفیت جامع در کتابخانه» ارائه کرد که نتایج مهمی را در ۴ مورد زیر بیان کرده است.

۱. با واقعیت مدیریت کنیم.
  ۲. دوباره کاری را از بین ببرید.
  ۳. به اشخاص و نگرشها احترام بگذارید.
  ۴. به افراد اختیار بدهید (۹). ایوان اسلیماک و کریستین زگوداوا<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) در تحقیقی که با عنوان «مدیریت کیفیت جامع با مدیریت مهندسی مجدد با مدیریت محدودیت» در دانشگاه اسلواکی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که ابزارها و روشهای TQM، در کیفیت دانشگاهها بسیار مؤثر است. ولی بزرگترین مشکل، ناداشتن شناخت صحیح روشهای TQM و ملاک قرار ندادن این اصول است (۱۱).
- «سازمان تجارت و صنعت»، در مقاله خود با

1. David Kall

2. Sylacuse

3. Ivan slimak and Kristian Zgodavova

4. TQM or Reengineering or Constrains Management

کلی سرو کار دارد. حقایق در پژوهش حاضر، از راه پیمایش و مطالعه یک نمونه که از کل جامعه انتخاب شده استنباط می شوند.

### جامعه آماری

جامعه آماری را همه کارشناسان ورزشی شاغل در سازمان تربیت بدنی تشکیل می دهند که طبق اطلاعات دریافتی از مرکز آمار سازمان ۱۱۵ نفرند.

### نمونه آماری

در این تحقیق، برای تعیین حجم نمونه های آماری، از فرمول  $n$  نمونه و احتمال خطای ۵٪ استفاده شده است. نمونه انتخاب شده ۷۹ نفر از کارشناسان ورزشی شاغل در سازمان تربیت بدنی هستند.

### ابزار و وسیله آزمون

ابزار این تحقیق، پرسشنامه مدیریت کیفیت جامع است که شامل دو قسمت می شود. قسمت نخست، شامل اطلاعات و ویژگیهای فردی آزمودنی ها نظیر جنس، سن، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات، رتبه تحصیلی، سابقه کار و وضعیت استخدامی و قسمت دوم، در برگرنده هشت معیار شش گزینه ای TQM است.

با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ، ثبات درونی پرسشنامه محاسبه شد و مقدار آن ۰/۸۰ به دست آمد که نشان دهنده اعتبار قابل قبولی است و می توان به نتایج آن اعتماد نمود. روایی داخلی پرسشنامه نیز، پس از مطالعات و بررسی استادان صاحب نظر در این زمینه تأیید شد.

عنوان «مدیریت کیفیت جامع»، نکته های جالبی را عنوان کرده است. در این مقاله، هسته رکن اصلی TQM، برای پاسخ به نیاز مشتریان است. این هسته باید با تعهد به کیفیت باشد. تأثیر پذیری و انعطاف پذیری در یک سازمان، همه منافع آن را مستحکم می کند. تمام مدیران عالی باید موارد جدی و مهم را برای ارتقای کیفیت و تعهدات و اصول ارتباطی را برای رده های پایین شرح دهند. مدیران باید به منظور آماده کردن افراد مسئولیت پذیر، خط مشی ها را نشان دهند (۱۰).

تیم نیومن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در مقاله خود با عنوان «اثر بخشی مدیریت در قرن بیست و یکم»، ۷ مورد را در TQM مهم می داند.

۱. رهبری
۲. پیشرفت مداوم
۳. همکاری داخلی و خارجی
۴. توجه به مشتری
۵. یادگیری
۶. کارکنان
۷. نحوه مدیریت (۱۳).

رولند برسز و زولتان هجی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) تحقیقی با عنوان «TQM و توسعه سازمانی» انجام دادند که طبق نظر آنها، هیچ روش مدیریتی جدید و ارزشمندی وجود ندارد که جایگزین شرایط TQM و روش آن شود. دلایل شکست TQM را می توان، کمبود قدرت رهبری و اختیارات کارکنان دانست. همچنین، گسترش همکاریهای سازمانی و برقراری ارتباط بین بخشهای سازمان، عاملهای مهم و حیاتی در روند کیفیت هستند (۱۲).

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق به کار رفته در این پژوهش «توصیفی» از نوع «پیمایشی» است. تحقیق توصیفی که گاهی تحقیق غیر تجربی نامیده می شود، برای مطالعه در علوم رفتاری، روش مناسبی است و با روابط بین متغیرها، آزمودن فرضیه ها، پروا دادن مفاهیم و قوانین

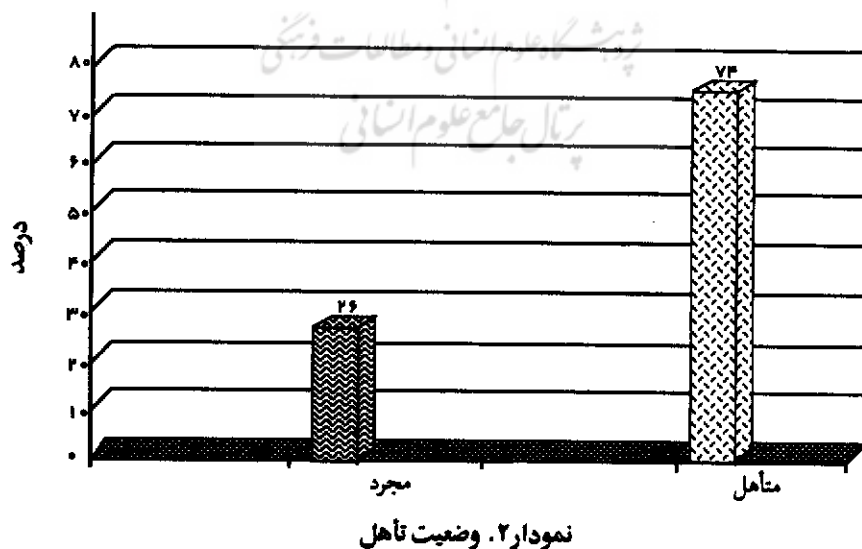
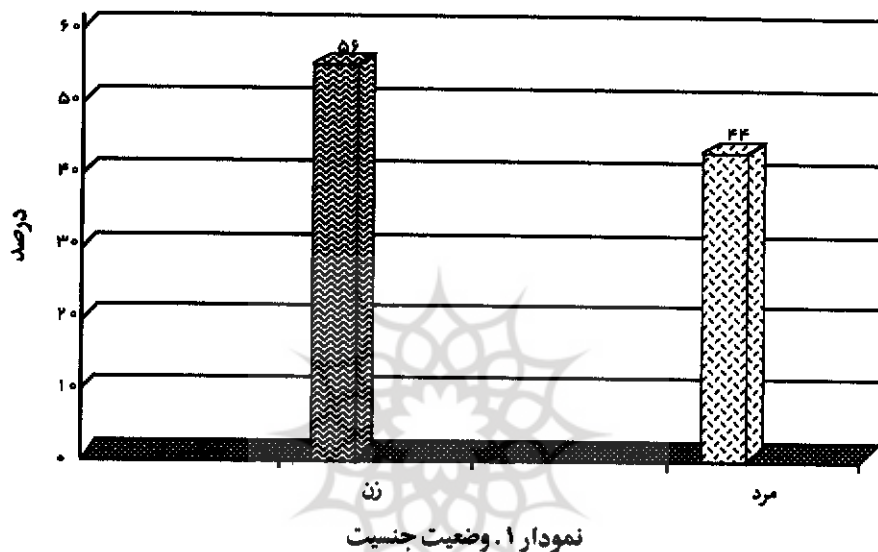
1. Tim Newnan

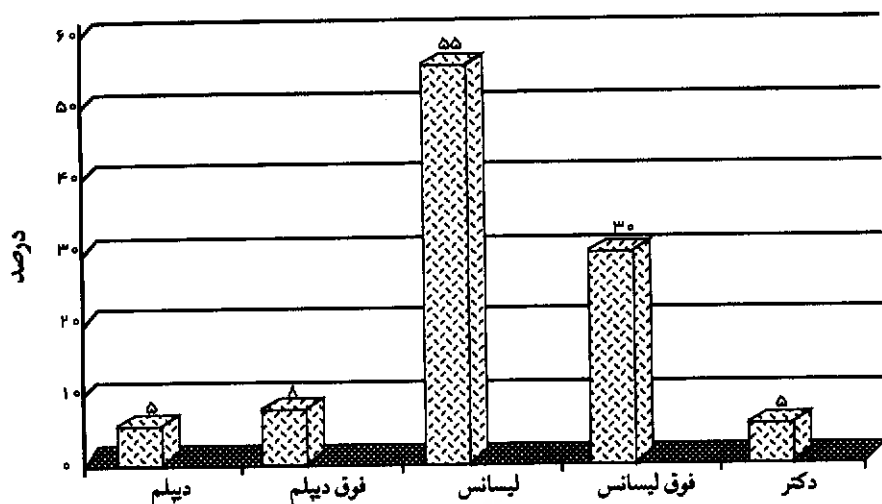
2. Roland Berces and Zoltan Hegyi

## یافته‌های تحقیق

بودند. سطح تحصیلات این نمونه تحت بررسی ۳ نفر دیپلم، ۶ نفر فوق دیپلم، ۴۰ نفر لیسانس، ۲۰ نفر فوق لیسانس و ۳ نفر مدرک دکترا داشتند.

از مجموع ۷۲ پرسشنامه عودت داده شده به سازمان، ۴۰ نفر زن و ۳۲ مرد، نمونه ما را تشکیل دادند که ۵۳ نفر از آنها متأهل و ۱۹ نفر مجرد

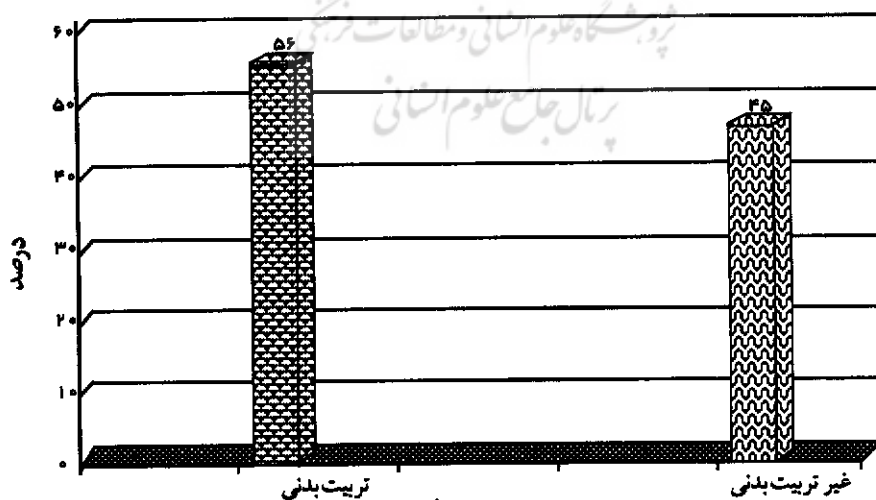




نمودار ۳. وضعیت تحصیلات

مشخص کرد که ۴۰ نفر رشته تربیت بدنی و ۳۲ نفر رشته های غیر تربیت بدنی داشتند. جای بحث دارد که چرا در ارگانی که تمام فعالیتها و هدفهایش در خصوص ورزش و برنامه ریزی برای ورزش است، حدود ۴۵٪ از کارشناسان ورزشی اش، رشته ای به غیر از تربیت بدنی داشته باشند.

این آمار که در صد قابل توجهی دارای مدرک تحصیلی بالایی هستند، اگر تدابیری مثل آموزشهای کوتاه مدت، آموزشهای ضمن خدمت فراهم آید تا بقیه کارشناسان نیز امکان ادامه تحصیل داشته باشند، مطمئناً برای دستیابی به هدفهای سازمانی، کوشش بهتری صورت می گیرد. در نمونه تحت بررسی، نتایج درباره رشته تحصیلی



نمودار ۴. رشته تحصیلی

توجهی به نیازهای مشتری نمی شود.

#### معیار چهارم: شناسایی و آموزش کارکنان

۵۰٪ از کارشناسان معتقدند که هیچ برنامه آموزشی یا روشی برای شناسایی کارکنان وجود ندارد. تیم نیومن (۲۰۰۱)، یکی از اصول مهم در TQM را آموزش و یادگیری می داند. مدیران عالی سازمان لازم است که به آموزش و شناسایی کارکنان توجه کنند.

#### معیار پنجم: توانمند سازی کارکنان و کارگروهی

نتایج مشخص کرد که ۷۰٪ از کارشناسان سازمان معتقدند که تعداد معدودی از مدیران، از کارگروهی حمایت می کنند و بقیه هیچ حمایتی از کارگروهی نمی کنند. رولند بر سیز و زولتان هجی (۲۰۰۱)، در تحقیق خود یکی از عاملهای مهم و حیاتی در بهبود کیفیت را کارگروهی و همکاری بین بخشها می دانند. پس لازم است که مدیران عالی، فاصله بین بخشها را از میان بردارند و کارگروهی را در بین آنها سازماندهی کنند.

#### معیار ششم: اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت

حدود ۶۶٪ از کارشناسان سازمان بر این باورند که هیچ روشی برای اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت وجود ندارد.

#### معیار هفتم: بیمه کیفیت

با توجه به آمار ۱۷٪ از کارشناسان سازمان بر این باورند که بیشترین خدمات در فرایندها، برای ارضای نیاز مشتریان طراحی و بازنگری شده اند.

#### معیار هشتم: پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری

هدف این معیار، مشخص کردن پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری، در خصوص رعایت شاخصهای مهم عملکرد است. با توجه به نتایج حاصله، مشخص شد که حدود ۷۸٪ از کارشناسان سازمان معتقدند که بهبود کیفیت نامحسوسی در یک یا چند حوزه به وجود آمده است.

در پایان، این نکته لازم به ذکر است که برای دستیابی به نتایج و فوائد TQM: شناسا نادن، آموزش اصول و مفاهیم TQM در سازمان، اولین عامل محسوب می شود. با توجه به جدید بودن این مفهوم و به کاربردن آن در جامعه ما، لزوم شناسایی و حمایت برای به کارگیری این اصول، از طریق مدیریت عالی احساس می شود.

نتایج درباره وضعیت استخدامی مشخص کرد که ۴۸ نفر رسمی، ۷ نفر رسمی آزمایشی، ۱۰ نفر پیمانی و ۷ نفر به صورت قراردادی مشغول به کارند.

نتایج توصیفی به دست آمده درباره میانگین امتیازات TQM مشخص کرد که این میانگین در سازمان تربیت بدنی ۸۶/۸ و انحراف معیار برابر ۲۴/۷ است. با توجه به اینکه حداکثر امتیاز ممکن برای TQM ۲۰۰ است، مشاهده می شود که این میانگین در سطح پایین یا (ج) یعنی بین (۸۰-۱۱۹) قرارداد و امتیاز در این سطح نشان می دهد که سازمان شروع به یادگیری و کیفیت و بهره وری کرده است. برای اینکه این امتیاز در سازمان توجیه شود، لازم است معیارهای TQM را به صورت جداگانه بررسی کرد.

## بحث و نتیجه گیری

### معیار اول: حمایت و رهبری مدیریت عالی

نتایج به دست آمده مشخص کرد که حدود ۷۵٪ از افراد سازمان، بر این باورند که عده کمی از مدیران عالی، از فعالیتهای بهبود کیفیت حمایت می کنند. در این باره، مدیران عالی سازمان باید برای بهبود کیفیت تلاش و از فعالیتهای بهبود کیفیت حمایت کنند.

### معیار دوم: برنامه ریزی استراتژیک

۵۰٪ از کارشناسان سازمان بر این باورند که هدفهای مشخص برای بخشهای سازمان تعیین نشده است. با توجه به نقش مهم و بسزای برنامه ریزی، برای حصول کیفیت در سازمان، هدفهای مشخصی تعیین نشده است.

### معیار سوم: تمرکز روی مشتری

هدف این معیار، مشخص کردن شیوههای متنوع ابتکاری و مؤثر، برای گرفتن باز خورد از مشتریان است. نتایج نشان داد که ۴۵٪ از کارشناسان سازمان معتقدند که نیازهای مشتریان از طریق فرایندهای احتمالی و نه با استفاده از یک روش منظم و سیستماتیک معین می شود. در تحقیق کوشان (۱۳۷۹)، مهمترین گام را برای رسیدن به کیفیت سازمانی، تمرکز روی مشتری می داند. تحقیقات بسیار دیگر، لزوم تمرکز را روی مشتری، به عنوان یکی از عوامل مهم رسیدن به کیفیت می دانند. در این تحقیق متوجه شدیم که حدود نیمی از کارشناسان، بر این باورند که در امر کیفیت

## منابع و مأخذ

۱. افشانی، محمد رحیم، (۱۳۸۰)، شناخت موانع اجرایی مدیریت کیفیت جامع (TQM) مدیران دبیرستان های یاسوج. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش دولتی
۲. باراندوست، رامید، (۱۳۸۰)، طراحی الگوی نحوه تخصیص جوایز پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع TQM در شرکت های ایرانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
۳. جهانگیری، علی (۱۳۷۹)، بررسی مقایسه اطلاع و به کارگیری اصول و روش مدیریت کیفیت جامع از سوی مدیران و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۴. عسگرخان، حبیب، (۱۳۷۸)، بررسی استقرار (ISO ۹۰۰۲) پیش نیاز و پشتیبان مدیریت کیفیت جامع اصلاح شده در شرکتهای صنعتی آذربایجان غربی. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. کزازی، ابوالفضل، (۱۳۷۸)، مدیریت کنترل کیفیت جامع (نگرش کاربردی). مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. کوچ، دیوید، (۱۳۸۰)، مدیریت کیفیت جامع، نظریه ها، الگوی اجرایی، ترجمه: شهرام مقصود، چاپ اندیشه.
۷. کوشان، فرهاد، (۱۳۷۹)، نقش استاندارد سازی ایزو ۹۰۰۰ در رواج مدیریت کیفیت جامع، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکزی آموزش مدیریت دولتی.
۸. یوجی، آکانو. هوشین کانری. ترجمه: داود محب علی، محمد صابری. مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
9. Kall David. (1996). "Total Quality Management in Librery".
10. Department of Industry. (1998). Science and Tourism (DIST)
11. Slimak Ivan and Zgodvova Kristian. (1999). "Total Quality Management or Reengineering or Constraints Management ."
12. Berces Roland and Hegyi Zolotan. (2001) "TQM and Organizational Development".
13. Newman Tim, EdD., ATC. (2001). "Leadership Effectiveness for the Twenty . First Century". York College of pennsylvania.