

پیش بینی میزان بهره‌وری هیئت‌های ورزشی از طریق مدیریت کیفیت جامع (TQM)

مه‌دی بارانی* - مه‌دی طالب‌پور** - محمد کشتی‌دار***

کارشناسی ارشد گروه مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران - استاد مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران - استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف پیش‌بینی میزان بهره‌وری هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از طریق مدیریت کیفیت جامع و ارائه راهکار برای افزایش بهره‌وری در هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی انجام گرفت. این پژوهش از نوع توصیفی، تحلیلی و کاربردی می‌باشد؛ روش نمونه‌گیری آن از طریق کل شمار انجام گرفت؛ جامعه آماری آن تمام کارکنان، روسا و مدیران هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی بود؛ در این پژوهش از پرسش‌نامه استاندارد مدیریت کیفیت جامع (رحیمی، ۱۳۹۶) و پرسش‌نامه مقیاس سنجش میزان بهره‌وری در سازمان (شریفی، ۱۳۹۰) استفاده شد و پایایی این پرسش‌نامه‌ها به ترتیب برابر آلفای کرونباخ ۰/۸۸ و ۰/۸۸ مورد تایید قرار گرفت. آزمون رگرسیون و آماره دوربین واتسون مشخص کرد که مدیریت کیفیت جامع توانایی پیش‌بینی بهره‌وری را دارد به این معنی که ۱۰ درصد از تغییرات بهره‌وری مربوط به حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، ۹ درصد از تغییرات بهره‌وری مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک و ۱۰ درصد از تغییرات بهره‌وری مربوط به شناسایی و آموزش کارکنان می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیق و تغییرات به وجود آمده در بهره‌وری با استفاده از مدیریت کیفیت جامع، سازمان‌های ورزشی به خصوص هیئت‌های ورزشی مورد تحقیق باید اهتمام ویژه‌ای به اجرایی کردن و استمرار در استفاده از مدیریت کیفیت جامع داشته باشند؛ زیرا استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در دهه‌های گذشته به‌عنوان راهکاری مؤثر برای پیاده‌سازی کیفیت فراگیر، افزایش بهره‌وری، اثر بخشی و توسعه پایدار سازمان‌ها و مؤسسات ورزشی مورد توجه قرار گرفته است.

کلمات کلیدی: تحلیل مضمون، مدیریت کیفیت جامع، بهره‌وری، هیئت ورزشی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۲۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

*Email: hmahdibarani@gmail.com (نویسنده مسئول)

**Email: mtalebpour@um.ac.ir

***Email: keshtidar@um.ac.ir

مقدمه

در دنیای کنونی که تغییرات آن بسیار سریع اتفاق می‌افتد، سازمان‌ها نه تنها برای رقابت بلکه برای حفظ جایگاه و همچنین بقای خود ناچار به تغییر در بسیاری از رویه‌های حاکم بر محیط سازمانی و فعالیت‌های خود می‌باشند؛ در همین راستا برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و ایجاد تغییر و تحول، روش‌های نوین در علم مدیریت بسیار توسعه یافته‌اند که هر کدام از این روش‌ها در یک موقعیت به خصوص کاربرد دارند (انصاری و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین امروزه سازمان‌ها و کسب‌وکارهای جهانی برای ماندن در عرصه رقابت و افزایش بهره‌وری در سازمان خود ناچارند در فعالیت‌های اصلی خود تغییر و تحولاتی ایجاد کنند؛ که استفاده از فرایندهای کیفیت یکی از ابزارهای کلیدی و مهم برای اعمال این تغییرات و افزایش بهره‌وری می‌باشد (کیرنر و استوارت، ۲۰۰۳). در همین راستا علم مدیریت ابزارها و مدل‌های متعدد و مختلفی را برای افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت در سازمان‌ها معرفی کرده است که از مهم‌ترین، معتبرترین و متداول‌ترین آن‌ها می‌توان به مدیریت کیفیت جامع^۲، شش سیگما^۳، گسترش عملکرد کیفیت^۴، مدل تعالی سازمانی^۵، مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار^۶ اشاره نمود (وتسون و کوروکندا^۷، ۱۹۹۵). از این روش مدیریت کیفیت جامع، یک نوع روش انجام کار و اداره سازمان است که برای بهبود مستمر و مداوم کیفیت و همچنین بهره‌وری در سازمان، با استفاده از معیارهای مشخص، از تمام قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه مدیران و کارکنان در زمینه‌های گوناگون بهره می‌جوید (سمیعی و همکاران، ۲۰۱۰).

شاخصه‌های اصلی این نوع روش مدیریت (مدیریت کیفیت جامع) عبارت است از: پشتیبانی مدیریت ارشد، ارتباط با ارباب‌رجوع یا مشتری، ارتباط با تأمین‌کننده و تولیدکننده، مدیریت منابع انسانی، مشخصه‌ها و رفتارهای کارکنان، فرآیند طراحی محصول، مدیریت فرآیند تولید و واحد تضمین کیفیت (چانگ و همکاران، ۲۰۱۱). این

فلسفه مدیریتی (مدیریت کیفیت جامع) با استفاده از روش‌های بهبود مستمر سعی در استفاده مؤثر از فرصت‌های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری را دارد. هدف مدیریت کیفیت جامع در نهایت گامی فراتر از رضایت تأمین‌نیاز مشتریان است و آن این است که سعی می‌کند هم از رضایت و نیاز مشتریان و هم از استانداردهای تعریف شده بر پایه بهبود مستمر در سازمان سبقت بگیرد (باقری، ۲۰۰۷). از سوی دیگر مدیریت کیفیت جامع (فراگیر) به دنبال این است که مدیریت سازمان را با مشارکت تمامی کارکنان، مشتریان و ارباب‌رجوعان متحد کند که ثمره این کار می‌تواند با بهبود مستمر کیفیت و افزایش بهره‌وری همراه باشد که در نهایت منجر به جلب رضایت مشتریان می‌گردد (رجب‌بیگی و سلیمی، ۱۹۹۵).

امروزه بیشتر سازمان‌ها می‌دانند که برای حفظ جایگاه و بقای خود در سطح ملی و حتی جهانی باید کیفیت را جزو مؤلفه‌های اصلی خود قرار داده و در جهت ارتقای آن تلاش کنند؛ چاره کار و یا کلید حل این مشکل که همه سازمان‌ها با آن روبه‌رو می‌باشند، در مقوله مدیریت کیفیت جامع خلاصه شده است؛ مدیریت کیفیت جامع در حقیقت راه و روش مدیریت آینده است (استیفین، پی، رایبیز^۸، ۲۰۰۲). و سایر سازمان‌های مرتبط به شمار می‌آید که ضمن ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف، بستر مناسب را برای حل مسائل و مشکلات مخاطبان و حسن جریان امور جاری را فراهم می‌نماید. اصلاح نظام ساختاری و تحول در ساختار زیر بنایی ارائه خدمات، کمابیش در اندیشه تمامی سازمان‌ها و هیئت‌های ورزشی قرار دارد؛ چنان که کلیه روسای هیئت‌ها تمایل دارند که سطح رضایت‌مندی مخاطبان خود (مربیان، ورزشکاران، کارمندان، ارباب‌رجوعان و کارشناسان) را افزایش دهند و به حفظ و پایداری ارزش‌های ورزشی کمک نمایند؛ همچنین می‌توان اظهار داشت که در جهان امروزی با این سرعت رشد در پیشرفت و تغییرات مهم‌ترین

6. Business Process Reengineering (BPR)

7. Watson, Korukonda

8. Stefan, Pey, Robbins

1. Crane & Stewart

2. Total Quality Management (TQM)

3. 6SIGMA

4. Quality Function Deployment (QFD)

5. European Foundation Quality Management (EFQM)

کیفیت جامع در کشور ما در مقایسه با کشورهای پیشرفته با کمندی مواجه بوده است و میزان کاربرد این نظام در فدراسیون‌های ورزشی، ادارات ورزش و جوانان، هیئت‌های ورزشی و دیگر دستگاه‌های دولتی کم است. با توجه به اینکه اجرای مدیریت کیفیت جامع در تمامی بخش‌های کشور به‌عنوان یک ضرورت تلقی می‌شود اما به نظر می‌آید تا زمانی که سازمان‌ها بسترهای لازم برای استقرار این مدیریت را برقرار نکنند منافع لازم را کسب نخواهند کرد (درگاهی و رضایان، ۲۰۰۴). همچنین اکنون با توجه باینکه کیفیت در هیئت‌های ورزشی نیز همانند سایر سازمان‌ها، حال چه ورزشی و غیرورزشی یک عامل مهم و اساسی تلقی می‌شود، بررسی نقش جامع هیئت‌های ورزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و تخصصی‌ترین نهاد‌های ورزشی کشور، حائز اهمیت بسیار خواهد بود؛ شناسایی ذینفعان در هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی اعم از قهرمانان و نخبگان به‌عنوان مهم‌ترین محصولات فرآیند تخصصی هیئت‌های ورزشی، جوانان و نوجوانان به‌عنوان پشوانه بالارزش فعالیت‌های بلندمدت هیئت‌های ورزشی و همچنین کلیه مربیان و داوران، مدیران، سرپرستان در محیط داخلی فدراسیون و حامیان مالی، رسانه‌ها، تولیدکنندگان در محیط خارجی هیئت و بالاخره سایر ذینفعان که هر یک به‌نوعی یا در تولیدات و خدمات هیئت‌های ورزشی دخالت دارند و یا مشتریان آن محسوب می‌شوند، اهمیت وجود شاخص‌هایی برای ارزیابی کیفیت قابلیت مدیریت و اداره امور را ضروری می‌سازد. مشکل کنونی بسیاری از سازمان‌های ورزشی از جمله هیئت‌های ورزشی کشور این است که امکان توصیف بهره‌وری مناسب برای مدیران و سازمان بر اساس معیارها و شاخص‌های استاندارد وجود ندارد. بنابراین تحقیق حاضر به دنبال آن است که پیش‌بینی میزان بهره‌وری هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از طریق مدیریت کیفیت جامع به چه صورت می‌باشد.

در رابطه با موضوع مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج کشور انجام گرفته است؛ سیندوانی و همکاران^۱، (۲۰۱۱) پژوهی با عنوان

سلاح رقابت و مهم‌ترین ابزار برای حفظ بقا یک سازمان، بهبود کیفیت خدمات می‌باشد، پس استفاده از مدیریت کیفیت جامع در حقیقت راه و روشی برای مدیریت کردن سناریوهای^۱ آینده می‌باشد (انصاری و همکاران، ۲۰۰۹). 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 سازمان یافته در هر کشور که سهم بسیار زیادی در ارتقای ورزش و تربیت‌بدنی به‌عنوان یک مقوله فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی دارند، هیئت‌های ورزشی استان‌ها هستند که هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی نیز از آن مستثنا نیست. از این رو، محقق بر آن است تا امکان استقرار نوع جدید مدیریت (مدیریت کیفیت جامع) ارتباط آن با بهره‌وری را در این سازمان‌های مهم بررسی کند و هدف اصلی طرح را که پیش‌بینی میزان بهره‌وری هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از طریق مدیریت کیفیت جامع است را اجرایی کند؛ علت دیگری که محقق را تشویق به انجام دادن این پژوهش تشویق کرده، نو

الگوی کلی شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع ساختار هر سازمان ورزشی در کشور به‌مثابه سازمانی تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به اهداف تعیین‌شده در هیئت‌ها و بدیع بودن موضوع است. محقق امیدوار است پس از این پژوهش با ارائه پیشنهادهاى برخاسته از تحقیق، تحقیقات مؤثرتری انجام گیرد. با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان قبول کرد که کاربرد این روش مدیریت (مدیریت کیفیت جامع) در افزایش رضایت‌مندی مشتریان از طریق روش‌ها و الگوهای منظم در فرآیند بهبود مستمر و افزایش بهره‌وری می‌باشد که این عملکرد می‌تواند باعث حفظ، ارتقای رضایت و تأمین نیاز مشتری، افزایش کیفیت در خدمات، کاهش هزینه‌ها و افزایش سوددهی منجر شود (کزازی، ۲۰۱۳). در رابطه با کنکاش همین موضوع نیز تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهند، اجرای سیستم مدیریت

توسط مدیران سابقه مدیریتی آنان تأثیری در نگرش‌شان ندارد؛ باقری و کاظمی (۲۰۰۹) نیز در تحقیقی تحت عنوان علل و عوامل ورزشکستگی شرکت‌ها از عدم وجود مدیریت جامع به‌عنوان یکی از علل و عوامل شکست پذیری شرکت‌ها و ورزشکستگی آن‌ها نام برده است.

شریفی و همکاران (۲۰۱۵) در ارزیابی کیفیت مدیریت جامع در بخش تولیدی صنعت ورزش کشور اظهار داشت که ورود مدیریت کیفیت جامع در این بخش‌ها به‌عنوان یک مهم و عامل حیاتی محسوب می‌شود و وضعیت صنعت تولید ورزش کشور که در سطح متوسط قرار دارد می‌تواند با ورود این عوامل به یک سطح مطلوبی دست پیدا کند.

در همین راستا ترک فر (۱۳۹۴) نیز در تحقیقی تحت عنوان موانع پیش روی استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع در هیئت‌های ورزشی استان بوشهر به این نتیجه رسیدند که: موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع به ترتیب اولویت شامل: نداشتن فرهنگ پذیرش، عدم تربیت و آموزش مستمر و نبود مدیریت مؤثر است. نداشتن فرهنگ پذیرش به‌عنوان مهم‌ترین مانع شناسایی شد. بنابراین چالش اصلی این پژوهش با توجه باینکه کیفیت در هیئت‌های ورزشی نیز همانند سایر سازمان‌ها، حال چه ورزشی و غیرورزشی یک عامل مهم و اساسی تلقی می‌شود، بررسی نقش جامع هیئت‌های ورزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و تخصصی‌ترین نهادهای ورزشی کشور، حائز اهمیت بسیار خواهد بود. به همین منظور محقق بر آن است تا امکان استقرار نوع جدید مدیریت (مدیریت کیفیت جامع) ارتباط آن با بهره‌وری را در این سازمان‌های مهم بررسی کند و هدف اصلی طرح را که پیش‌بینی میزان بهره‌وری هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از طریق مدیریت کیفیت جامع است را اجرایی کند.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع توصیفی، تحلیلی و روش نمونه‌گیری آن به‌صورت تمام‌شمار و جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان، روسا و مدیران هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی به تعداد ۱۲۹ نفر می‌باشد؛ در این پژوهش از

شناسایی ویژگی مدیریت کیفیت جامع در مدیریت آموزشی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که کاربرد و استفاده از مدیریت کیفیت جامع می‌تواند کمک شایانی به موسسات آموزشی کند؛ همچنین استفاده از مدیریت کیفیت جامع در موسسات آموزشی طی سال‌های ۱۹۹۵ الی ۲۰۰۶ سیر صعودی داشته است.

آل فوادحجازی^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی به شناخت موانع استفاده از مفهوم مدیریت کیفیت جامع در باشگاه‌های ورزشی پرداخت؛ وی در این تحقیق دریافت که موانعی مانند فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک که مطابق آن فقدان چشم‌انداز و مأموریت را در پی دارد؛ و همچنین فقدان برنامه آموزشی مؤثر و مدون برای تمام کارکنان در باشگاه‌ها مانع استفاده از مدیریت کیفیت در سازمان‌ها، هیئت‌های ورزشی و باشگاه‌های ورزشی می‌باشد؛ یگانه و همکاران (۲۰۱۳) نیز تحقیقی تحت عنوان بررسی امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در اداره‌های تربیت‌بدنی انجام دادند که نتایج پژوهش نشان داد؛ در هر شش متغیر تعهد مدیریت ارشد سازمان، مسئولیت‌پذیری و خدمت‌رسانی، آموزش کارکنان، مشارکت کارکنان، آمار و اطلاعات و عوامل فیزیکی و محسوس سازمان، تفاوت معناداری بین میانگین نمرات وجود دارد. همچنین مسئولیت‌پذیری، بالاترین و آموزش کارکنان، پایین‌ترین رتبه را در استقرار مدیریت کیفیت دارا بودند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سیستم مدیریت کیفیت جامع در همه متغیرهای شش‌گانه در اداره‌های تربیت‌بدنی استان مازندران قابل اجرا و استقرار است.

باقری (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه ارومیه دریافت که تفاوت بین دیدگاه مدیران و اعضای هیئت علمی در پذیرش مدیریت کیفیت جامع در مؤلفه‌های بهبود مستمر، آموزش و ارزشیابی تفاوت معناداری وجود دارد؛ همچنین نتایج نشان داد که بین سابقه مدیریتی مدیران با شناخت آن‌ها در مورد مدیریت کیفیت جامع ارتباط معناداری وجود ندارد و اینگونه می‌توان برداشت کرد که در پذیرش مدیریت کیفیت جامع

همبستگی اسپیرمن، آزمون رگرسیون و ضرایب مدل استفاده گردید.

یافته های پژوهش

یافته های این پژوهش در سطح آمار توصیفی شامل: سن، جنسیت، میزان تحصیلات، تاهل و سابقه کاری می باشد که نتایج اطلاعات جمعیت شناختی این را نشان داد، در وضعیت سنی، ۲ نفر از جامعه آماری پژوهش زیر ۲۰ سال، ۵۵ نفر بین ۲۱ تا ۳۰ سال، ۵۱ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۳ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۸ نفر هم بالای ۵۱ سال داشتند. در وضعیت تحصیلی هم ۵ نفر از جامعه آماری پژوهش دارای مدرک دیپلم و زیر دیپلم، ۴۲ نفر کاردانی، ۵۸ نفر کارشناسی و ۲۴ نفر نیز دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. در وضعیت تاهل نیز ۶۸ نفر از جامعه آماری پژوهش متاهل و ۶۱ نفر هم مجرد بودند. در جنسیت، ۸۲ نفر مرد و ۴۷ نفر زن، کل جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند و در بحث سابقه کاری افراد نیز، ۶۰ نفر کم تر از ۵ سال سابقه کار، ۳۵ نفر بین ۶ الی ۱۰ سال، ۱۸ نفر بین ۱۱ الی ۲۰ سال، ۱۱ نفر هم بین ۱۶ الی ۲۰ سال و تنها ۵ نفر با سابقه کاری ۲۱ سال به بالا در هیئت های ورزشی استان خراسان رضوی مشغول به فعالیت بودند. در جدول (۱) با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن توزیع داده ها پرداخته می شود.

پرسش نامه استاندارد مدیریت کیفیت جامع (رحیمی، ۱۳۹۶) که در برگزیده هشت بعد از مدیریت کیفیت جامع شامل حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه ریزی استراتژیک، خدمت رسانی و تمرکز بر روی مشتری (مشتری مداری)، شناسایی و آموزش کارکنان، مشارکت و توانمندسازی کارکنان (کار تیمی)، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت (استفاده از آمار و اطلاعات)، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری است و پرسش نامه مقیاس سنجش میزان بهره وری در سازمان (شریفی، ۱۳۹۰) که جهت میزان سنجش بهره وری در سازمان ارائه شده است استفاده گردید.

برای کسب اطمینان از روایی محتوایی پرسش نامه، از نظر اساتید محترم و صاحب نظر و متخصصان در این زمینه استفاده شد، که پس از دریافت و اعمال نظرات ایشان، از روایی محتوا اطمینان حاصل شد و روایی و پایایی پرسش نامه مدیریت کیفیت جامع (رحیمی، ۱۳۹۶) برابر آلفای کرونباخ ۰/۸۸ و پرسش نامه بهره وری سازمانی (شریفی، ۱۳۹۰) نیز برابر آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد که مورد تایید قرار گرفت. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال یا غیر نرمال بودن داده ها استفاده شد. که با توجه به نرمال بودن داده ها از ضریب

جدول ۱. آماره آزمون کولموگروف اسمیرنوف مدیریت کیفیت جامع، مولفه های آن و بهره وری

ردیف	متغیر	نمره	سطح معنی
۱	حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان	۰/۴۷	۰/۱۱
۲	برنامه ریزی استراتژیک	۰/۵۲	۰/۰۹
۳	خدمت رسانی و مشتری مداری	۰/۵۱	۰/۲۲
۴	شناسایی و آموزش کارکنان	۰/۴۱	۰/۱۳
۵	توانمندسازی و مشارکت کارکنان	۰/۶۳	۰/۰۸
۶	اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت	۰/۶۰	۰/۰۵۶
۷	بیمه ی کیفیت	۰/۵۵	۰/۱۲
۸	پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری	۰/۴۱	۰/۰۹
۹	مدیریت کیفیت جامع	۰/۵۲	۰/۱۰
۱۰	بهره وری	۰/۵۳	۰/۱۲

های پارامتریک بمنظور آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد.

با توجه به نتایج جدول (۱) و سطوح معناداری که همگی آن‌ها بالای ۰/۰۵ هستند، مشخص می‌گردد که توزیع داده‌های مدیریت کیفیت جامع، مؤلفه‌های آن و همچنین بهره‌وری نرمال می‌باشد؛ بنابراین، در ادامه می‌توان از آزمون

جدول ۲. آزمون همبستگی بین مدیریت کیفیت جامع و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری

ردیف	متغیر	همبستگی	سطح معنی
۱	حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان و بهره‌وری	۰/۲۷	۰/۰۰۱
۲	برنامه‌ریزی استراتژیک و بهره‌وری	۰/۲۳	۰/۰۰۹
۳	خدمت‌رسانی و مشتری‌مداری و بهره‌وری	-۰/۰۰۴	۰/۹۶
۴	شناسایی و آموزش کارکنان و بهره‌وری	۰/۲۶	۰/۰۰۲
۵	توانمندسازی و مشارکت کارکنان و بهره‌وری	۰/۰۷	۰/۴۳
۶	اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و بهره‌وری	۰/۱۳	۰/۱۳
۷	بیمه‌ی کیفیت و بهره‌وری	۰/۱۲	۰/۱۵
۸	پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری	۰/۱۵	۰/۰۷
۹	مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری	۰/۲۱	۰/۰۱

مؤلفه‌های خدمت‌رسانی و مشتری‌مداری، توانمندسازی و مشارکت کارکنان، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه‌ی کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت به دلیل نداشتن همبستگی و رابطه معنادار با بهره‌وری از معادله رگرسیونی حذف شدند و تنها مؤلفه‌های حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک و شناسایی و آموزش کارکنان دارای همبستگی و رابطه معنادار با بهره‌وری بودند و در معادله رگرسیونی ماندند.

همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود بین مدیریت کیفیت جامع و مؤلفه‌های حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک و شناسایی و آموزش کارکنان با بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری برقرار است ($P < 0/05$)، اما بین سایر مؤلفه‌ها با بهره‌وری رابطه معناداری یافت نشد. در ادامه با استفاده از آزمون رگرسیون، پیش‌بینی متغیر بهره‌وری توسط مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع را مورد بررسی قرار دادیم. لازم به ذکر است که

جدول ۳. آزمون ۷ گرسیون

متغیر	R	R ²	R ² تعدیل شده	خطای معیار ضریب تبیین	آماره دوربین واتسون	سطح معنی داری
حمایت و رهبری - مدیریت عالی	۰/۲۷	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۲۰۶۱۵	۱/۸۳	۰/۰۰۱
برنامه ریزی - استراتژیک	۰/۲۳	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۲۰۸۸۵	۱/۷۳	۰/۰۰۹
شناسایی و آموزش - کارکنان	۰/۲۶	۰/۱۰	۰/۱۰	۰/۲۰۶۸۳	۱/۸۵	۰/۰۰۲

جدول (۳) نشان دهنده آماره دوربین واتسون، خطای معیار ضریب تبیین و سطح معنی داری مولفه های حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه ریزی استراتژیک و شناسایی و آموزش کارکنان می باشد

جدول (۳) نشان دهنده آماره دوربین واتسون، خطای معیار ضریب تبیین و سطح معنی داری مولفه های حمایت و

جدول ۴. آنالیز واریانس رگرسیونی

متغیر	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره فیشر	سطح معنی داری
حمایت و رهبری - مدیریت عالی	بین گروهی	۰/۴۵۱	۱	۰/۴۵۱	۱۰/۶۲۳	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۵/۳۹۷	۱۲۷	۰/۰۴۲		
	کل	۵/۸۴۹	۱۲۸			
برنامه ریزی - استراتژیک	بین گروهی	۰/۳۰۹	۱	۰/۳۰۹	۷/۰۸۷	۰/۰۰۹
	درون گروهی	۵/۵۳۹	۱۲۷	۰/۰۴۴		
	کل	۵/۸۴۹	۱۲۸			
شناسایی و آموزش - کارکنان	بین گروهی	۰/۴۱۶	۱	۰/۴۱۶	۹/۷۱۹	۰/۰۰۲
	درون گروهی	۵/۴۳۳	۱۲۷	۰/۰۴۳		
	کل	۵/۸۴۹	۱۲۸			

می‌باشد که در بحث و نتیجه‌گیری به طور مفصل به این آماره‌ها پرداخته می‌شود.

جدول (۴) نشان دهنده درجه آزادی و آماره آزمون فیشر مولفه‌های حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک و شناسایی و آموزش کارکنان

جدول ۵. ضرایب مدل رگرسیونی

متغیر	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	
	B	SE	ضریب بتا	t مقدار
مقدار ثابت	۱/۸۰۷	۰/۰۲۳		۵۵/۰۵۵
حمایت و رهبری مدیریت عالی	۰/۰۳۴	۰/۰۱۰	۰/۲۷۸	۳/۲۵۹
مقدار ثابت	۱/۷۹۹	۰/۰۴۱		۴۳/۸۴۰
برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۰۳۶	۰/۰۱۳	۰/۲۳۰	۲/۶۶۲
مقدار ثابت	۱/۷۷۹	۰/۰۴۲		۴۲/۳۷۳
شناسایی و آموزش کارکنان	۰/۰۳۳	۰/۰۱۱	۰/۲۶۷	۳/۱۱۷

بهره‌وری = $۱/۸۰۷ + ۰/۲۷۸ * \text{حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان}$

بهره‌وری = $۱/۷۹۹ + ۰/۲۳۰ * \text{برنامه‌ریزی استراتژیک}$

بهره‌وری = $۱/۷۷۹ + ۰/۲۶۷ * \text{شناسایی و آموزش کارکنان}$

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر پیش‌بینی میزان بهره‌وری هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی از طریق مدیریت کیفیت جامع می‌باشد؛ نتایج تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها حاکی از آن بود که با توجه به نتایج جدول (۳) در ابتدا باید عنوان کرد که جهت استفاده از آزمون رگرسیون می‌بایست مقدار آزمون دوربین واتسون در محدوده (۱/۵ تا ۲/۵) باشد که بنا به نتایج تحقیق در رابطه با مولفه حمایت و رهبری

با توجه به جدول (۵) و اطلاعاتی که نتایج ضرایب رگرسیون به ما می‌دهد، نتیجه می‌گیریم که حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان به میزان ۰/۲۷۸، برنامه‌ریزی استراتژیک به میزان ۰/۲۳۰، و شناسایی و آموزش کارکنان به میزان ۰/۲۶۷، اثر معناداری روی بهره‌وری دارد؛ بنابراین می‌توان گفت حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک و شناسایی و آموزش کارکنان بر بهره‌وری در هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی تاثیر معنی‌داری دارد

همچنین جدول (۵) به منظور نوشتن فرمول معادله رگرسیونی نیز استفاده می‌شود که با توجه به این جدول فرمول محاسبه بهره‌وری با توجه به مولفه‌های حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک و شناسایی و آموزش کارکنان به این صورت می‌باشد:

قبول کردن و به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع بر عهده مدیران عالی و ارشد سازمان و ۲۰ درصد آن مربوط به کارمندان شاغل در بین سازمان‌های ورزشی می‌باشد. کلارنس^۲ (۱۹۹۵) در پژوهشی تحت عنوان نقش مدیریت ارشد در اجرای مدیریت کیفیت جامع در آموزش، به این نتیجه رسید که ۶۱ درصد مدیران ارشد، مدیریت کیفیت جامع را در کل موسسه و ۳۹ درصد آن‌ها در بخش‌ها به‌صورت مجزا درآورده‌اند و همچنین آن دسته از مدیران ارشدی که مدیریت کیفیت جامع را در کل سازمان خود به اجرا درآورده‌اند نسبت به دیگر سازمان‌ها مشکلات کمتر و منافع بیشتری را داشته‌اند؛

در همین راستا انصاری، استادی و مطهری (۲۰۰۹) در تحقیقی تحت عنوان روش‌های موفقیت در مدیریت کیفیت جامع، نقش روش‌های مختلف در موفقیت مدیریت کیفیت جامع را مورد بررسی قرار داد و این روش‌ها را دسته‌بندی نمود که یکی از مهم‌ترین دلایل موفقیت مدیریت کیفیت جامع را استفاده از مدیران عالی کارآموده و خبره و نقش حمایتی آن‌ها در یک سازمان عنوان نمود؛ والمحمدی و روشن ضمیر (۲۰۱۴) نیز در تحقیقی تحت عنوان بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت کیفیت جامع دریافتند که در شرکت‌های داروسازی استان تهران بعد رهبری مدیران نسبت به سایر ابعاد مدیریت کیفیت جامع، توسعه بیشتری یافته است.

ساهوا و یاداوا^۳ (۲۰۱۸) تحقیقی را با هدف بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شرکت‌ها با توجه به کسب و کارهای کوچک و همچنین شناسایی موانع عمده برای پذیرش شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های تولیدی انجام دادند که نتایج این پژوهش نشان داد موفقیت مدیریت کیفیت جامع تا حد زیادی بستگی به سبک رهبری یا مدیریتی مدیران ارشد آن سازمان دارد، که در درجه اول باید بر ایجاد یک فرهنگ سازمانی متمرکز باشد که برای حمایت از اجرای مدیریت کیفیت جامع ضروری و مهم می‌باشد؛ در ادامه، نتایج تحلیل آزمون رگرسیون ارائه شد و با توجه به جدول (۵) و اطلاعاتی که

مدیریت عالی سازمان، مقدار آزمون، ۱/۸۳ به دست آمد. همچنین میزان ضریب همبستگی و ضریب تبیین بین نمره حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان و بهره‌وری مشخص شده است که در آن چون ضریب همبستگی برابر با ۰/۲۷ و ضریب تبیین برابر با ۰/۱۰ می‌باشد، می‌توان گفت که ۱۰ درصد از تغییرات بهره‌وری مربوط به حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان می‌باشد. در ادامه تحلیل این فرضیه به بیان تحلیل آزمون رگرسیون پرداخته شد و با توجه به جدول (۴) مشاهده شد، آماره آزمون فیشر برابر با ۱۰/۶۲۳ و سطح خطاپذیری برابر با ۰/۰۰۱ می‌باشد، بنابراین تاثیر مؤلفه‌ی حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان بر بهره‌وری تایید گردید. حمایت مدیریت عالی و ارشد، فاکتوری مهم در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع است. چون عملکرد را به‌وسیله تاثیر بر دیگر اقدامات مدیریت کیفیت جامع بهبود می‌بخشد؛ پیاده‌سازی موفق مدیریت کیفیت جامع مستلزم تغییر سبک رهبری مدیران در سطوح عالی سازمان است و تغییر یک سازمان بدون تلاش‌های متمرکز مدیریت در جهت بهبود مداوم، ارتباطات گسترده با عوامل دیگر از طریق زنجیره ارزش غیرممکن به نظر می‌رسد. مدیریت نقش رهبری را در زمان اجرای مدیریت کیفیت جامع به عهده دارد (مک‌آدم و همکاران^۱، ۲۰۰۸).

به همین منظور مدیران و روسای هیئت‌ها می‌بایست با استفاده از حمایتی که به صورت صحیح از کارمندان و دیگر مدیران در سطوح پایین تر دارند زمینه افزایش بهره‌وری در سازمان خود را فراهم سازند. همچنین با استفاده از سبک رهبری موثر و کارآمد و اعمال آن در تمامی سطوح سازمانی شاهد بهبود مستمر کیفیت، توسعه و پیشرفت در لایه‌های مختلف سازمان خود باشند؛ ارزشمند و مهدی پور (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع و مدیریت کاربرد در بین سازمان ورزشی بیان داشتند که اصول کیفیت بر عملکرد سازمانی تاثیر گذار می‌باشد و از طرف دیگر مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان یک فرهنگ، نقش مهمی در پیشبرد اهداف و خط مشی‌های سازمان‌های ورزشی دارد همچنین در این پژوهش مسئولیت ۸۰ درصد مشکلات در

استراتژیک نقشی بی‌بدیل در پیشبرد اهداف مدیریت کیفیت جامع داشته و همواره در صدد ارتقاء آن می‌باشد؛ با توجه به نتایج بالا دتر، جیشرو و کودک^۱ (۲۰۱۳) پژوهشی را تحت عنوان شناخت موانع موجود در موفقیت مدیریت کیفیت جامع انجام داد. جامعه آماری این تحقیق شامل ۸۷۲ نفر از مدیران کیفیت و کنترل بوده اند که اسامی آن‌ها در سازمان کیفیت آمریکا ثبت شده بود. نتایج این پژوهش نشان داد که مؤلفه عدم برنامه‌ریزی با مقدار ۱۴/۲، جزو موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع شناخته شده است. آل فوآدحجازی (۲۰۱۲) نیز در پژوهشی به شناخت موانع استفاده از مفهوم مدیریت کیفیت جامع در باشگاه‌های ورزشی پرداخت؛ وی در این تحقیق دریافت که موانعی مانند فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک که مطابق آن فقدان چشم انداز و ماموریت را در پی دارد؛ و همچنین فقدان یک برنامه آموزشی مؤثر و مدون برای تمام کارکنان در باشگاه‌ها مانع استفاده از مدیریت کیفیت در سازمان‌ها، هیئت‌های ورزشی و باشگاه‌های ورزشی می‌باشد؛ در ادامه، نتایج تحلیل آزمون رگرسیون ارائه شد و با توجه به جدول (۵) و اطلاعاتی که نتایج ضرایب رگرسیون به ما می‌دهد، مشخص شد که برنامه‌ریزی استراتژیک به میزان ۲۳۰/۳ اثر معناداری روی بهره‌وری دارد؛ بنابراین می‌توان گفت برنامه ریزی استراتژیک بر بهره‌وری در هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی تاثیر معنی داری دارد.

در نهایت برای مؤلفه شناسایی و آموزش کارکنان و با توجه به نتایج جدول (۳) مشخص شد که مقدار آزمون دوربین واتسون ۱/۸۵ می‌باشد؛ همچنین میزان ضریب همبستگی و ضریب تبیین بین نمره شناسایی و آموزش کارکنان و بهره‌وری مشخص شده است که در آن چون ضریب همبستگی برابر با ۰/۲۶ و ضریب تبیین برابر با ۰/۱۰ می‌باشد، می‌توان گفت که ۱۰ درصد از تغییرات بهره‌وری مربوط به شناسایی و آموزش کارکنان می‌باشد. در ادامه تحلیل این فرضیه به بیان تحلیل آزمون رگرسیون پرداخته شد و با توجه جدول (۴) مشاهده شد، آماره آزمون فیشر برابر با ۹/۷۱۹ و سطح خطاپذیری برابر با ۰/۰۰۱ می‌باشد،

نتایج ضرایب رگرسیون به ما می‌دهد، نتیجه می‌گیریم که حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان به میزان ۰/۲۷۸ اثر معناداری روی بهره‌وری دارد؛ بنابراین می‌توان گفت حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان بر بهره‌وری در هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی تاثیر معنی داری دارد.

در رابطه با مؤلفه برنامه‌ریزی استراتژیک و بهره‌وری، یافته‌های پژوهش و نتایج جدول (۳) مشخص کرد که مقدار آزمون دوربین واتسون ۱/۷۳ به دست آمده است؛ همچنین میزان ضریب همبستگی و ضریب تبیین بین نمره برنامه‌ریزی استراتژیک و بهره‌وری مشخص شده است که در آن چون ضریب همبستگی برابر با ۰/۲۳ و ضریب تبیین برابر با ۰/۰۹ می‌باشد، می‌توان گفت که ۹ درصد از تغییرات بهره‌وری مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. در ادامه تحلیل این فرضیه به بیان تحلیل آزمون رگرسیون پرداخته شد و با توجه به جدول (۴) مشاهده شد، آماره آزمون فیشر برابر با ۷/۰۸۷ و سطح خطاپذیری برابر با ۰/۰۰۱ می‌باشد، بنابراین تاثیر مؤلفه ی برنامه‌ریزی استراتژیک بر بهره‌وری تایید گردید؛ داشتن برنامه ریزی صحیح و مؤثر لازمه پیشرفت هر شخص و هر سازمان در جهت نیل به اهداف و دستیابی به موفقیت خواهد بود؛ در رابطه با همین موضوع و با توجه به نتیجه به دست آمده و تاثیرگذاری برنامه ریزی استراتژیک بر بهره‌وری متوجه شدیم که در هیئت‌های ورزشی نیز این امر، یعنی داشتن برنامه‌ای راهبردی لازم، -مهم و ضروری می‌باشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران، روسا و کارکنان سازمان‌های ورزشی و به خصوص جامعه هدف این پژوهش که هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی می‌باشند توجه ویژه‌ای به داشتن برنامه ریزی استراتژیک در سطوح مختلف سازمان و استفاده مدون از آن برای دستیابی به یک سطح مطلوبی از کیفیت و همچنین افزایش بهره‌وری در سازمان خود باشند.

پژوهش‌های متعددی در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع انجام شده است؛ یزدان پناه (۲۰۰۲) تحقیقی را تحت عنوان برنامه‌ریزی و مدیریت کیفیت جامع انجام داد که پس از بررسی اثرات متقابل مدیریت کیفیت جامع و برنامه‌ریزی این نتیجه حاصل شد که برنامه‌ریزی

بنابراین تأثیر مؤلفه‌ی شناسایی و آموزش کارکنان بر بهره‌وری تأیید گردید.

در خصوص ارتباط بین آموزش و سیستم مدیریت کیفیت جامع نتایج بسیاری از پژوهش‌ها نشان داد که امروزه آموزش به‌عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری در حوزه سازمان‌ها و کمپانی‌های اقتصادی مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران، مسئولین و مدیران آموزشی آن سازمان‌ها قرار گرفته است؛ شناسایی، آموزش کارکنان یکی از اصول مهم در مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. به همین دلیل مدیران عالی سازمان ملزم می‌باشند که به این مقوله توجه جدی داشته باشند. یکی از شاخص‌های مهم مدیریت کیفیت جامع بحث هزینه‌های آموزشی مدیران برای سایر کارکنان می‌باشد. این هزینه‌ها به‌منظور آموزش کارکنان در جهت برتری عملکرد سازمان اختصاص می‌یابد که ضمن تغییر در نظام آموزش، روش‌های جدید کار را نیز اعمال می‌کند (امیران، ۲۰۰۴). بنابراین به مدیران عالی ورزشی پیشنهاد می‌شود که یک برنامه ریزی کارآمد، ابتدا در جهت شناسایی دقیق کارکنان انجام گیرد و بعد به آموزش صحیح و اصولی در جهت یادگیری مدیریت کیفیت جامع و اجرایی کردن آن توسط کارکنان صورت پذیرد؛ این کار افزایش کارایی و اثربخشی در کارکنان و به دنبال آن افزایش بهره‌وری در کل سازمان را به دنبال خواهد داشت؛ معرفت و فریدفتحی (۲۰۱۵) در بررسی رابطه فناوری اطلاعات با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون‌های ورزشی منتخب متوجه شدند که اگر مدیران در سطوح بالایی سازمان بتوانند مقدمه و ارائه‌ایی از مدیریت کیفیت جامع به کارکنان خود دهند و در واقع آموزش‌های مهم و کاربردی مدیریت کیفیت جامع را به کارکنان ارائه دهند مطمئناً نیروی محرکی هم در توسعه و پیشرفت سازمان و هم در افزایش بهره‌وری سازمانی در بین افراد می‌باشند.

ترک فر (۲۰۱۶) نیز در تحقیقی تحت عنوان " موانع پیش روی استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع در هیئت‌های ورزشی استان بوشهر " به این نتیجه رسید که: موانع استقرار مدیریت کیفیت جامع به ترتیب اولویت شامل: نداشتن

فرهنگ پذیرش، عدم تربیت و آموزش مستمر کارکنان سازمان و نبود مدیریت مؤثر است؛ ستیندر، دوران و یتینسن (۲۰۱۵) نیز پژوهشی را تحت عنوان تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد کسب‌وکار مورد بررسی قرار دادند که نتایج به دست آمده از این پژوهش مشخص کرد که معیارهای مرتبط با رهبری مدیران و آموزش کارکنان، با یکدیگر ارتباط قوی تری دارند؛ لذا بر این اساس، سازمان‌ها باید آموزش لازم را در مورد کیفیت به کارکنان خود ارائه دهند و از افزایش بهبود در مدیریت رهبری حمایت کنند.

باتوجه به یافته‌های به دست آمده باقری (۲۰۰۷) نیز در پژوهشی تحت عنوان بررسی نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه ارومیه دریافت که تفاوت بین دیدگاه مدیران و اعضای هیئت علمی در پذیرش مدیریت کیفیت جامع در مؤلفه‌های بهبود مستمر، شناسایی، ارزشیابی و آموزش- کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد؛ در همین راستا گرد هارت (۲۰۰۸) نیز در تحقیقی با عنوان تأثیر مشارکت کارکنان در امور تصمیم‌گیری سازمان در یک کارخانه صنعتی در آمریکا به این نتیجه رسید که هر چه مشارکت کارکنان در سازمان بیشتر شود، به همان نسبت بهره‌وری نیز افزایش می‌یابد. در کل می‌توان گفت، با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان و نظرخواهی از آنان می‌توان سازمان را در جهت پیشرفت و توازن کاری هدایت کرد که یکی از مهم‌ترین نتایج آن افزایش بهره‌وری در سطوح مختلف سازمان خواهد بود؛ در ادامه، نتایج تحلیل آزمون رگرسیون ارائه شد و با توجه به جدول (۵) و اطلاعاتی که نتایج ضرایب رگرسیون به ما می‌دهد، مشخص شد که شناسایی و آموزش کارکنان به میزان ۲۶۷٪ اثر معناداری روی بهره‌وری دارد؛ بنابراین می‌توان این گونه بیان کرد که شناسایی و آموزش کارکنان بر بهره‌وری در هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی تأثیر معنی داری دارد.

و در انتهای این پژوهش می‌توان بیان کرد که، اجرایی کردن مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها نه تنها به بهره‌وری سازمان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند بر کل سیستم اداری تأثیر گذار باشد لذا پیشنهاد می‌شود، در سطوح کلان، وزارت

- Crane, Stewart (2003) Key points in management (book). Mohammad Ali Hossein Nejad, First Printing, Tehran: Office of Cultural Research, 68-92
- Dargahi. Hossein, Mostafa Rezaian, (2004). Factors Affecting Non-Implementation of Quality Management at Organizations Providing Health Services in Iran and Providing Appropriate Solutions to Fix It, Journal of medicine and cultivation.1(50),49-61,(persian)
- Deter, J. R. & Gschro, R. & Cudeck, R. (2003). The Measurement of Quality Management Culture in School: Development and Validation of the SQMC. Journal of Operations Management, Colombia, N0(12),p 1232-1245
- El Fadel Hegazy, A.A. (2012). Obstacles to applying total quality management to sport clubs in Al-Jouf, Saudi Arabia. World Journal of Sport Sciences, 6(1), 1- 5
- Fatehi, Majid, (2013), Methods of Success in Total Quality Management, Novin Management Monthly, No. 123, p. 88. (persian)
- Gared Hart (2008) The Effect of Employee Participation in Organizational Decision Making at a Industrial Factory in the United States. International Journal of Social Ecology and Sustainable Development.6(5),54-67
- Kazazi Abolfazl, Abbas Shool,(2013).Impact of Total Quality Management on Innovation Performance: Effect Moderating organizational learning ,Journal of Management Studie,23(71),1-17 .(persian)
- Marefat, Daryush, Faridfathi, Akbar, (2015) "Relationship between Information Technology and Total Quality Management in Sport Federations". Journal of Applied Environmental and Biological Sciences. 5(3)52-58. (persian)
- McAdam, R., Leonard, D., Henderson, J., & Hazlett, S. A. (2008). A grounded theory research approach to building and testing TQM theory in operations management. Omega, 36(5), 825-837.
- Rahimi, A., & Keshtidar, M. (2017). The relationship between total quality management models and organizational excellence with the effectiveness of medal-winning and non-medal-winning sports teams in Khorasan Razavi province based on TQM, EFQM, BSC models, Master's thesis, Birjand University, 56-67. (Persian).
- Rajab Beigi, Mojtaba Salimi, Mohammad Hossein (1995), General Managerial Management, ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی و در سطوح استانی، سازمان‌ها ورزشی مانند ادارات کل ورزش و جوانان و هیئت‌های ورزشی در جهت اجرایی کردن این سیستم اقدام کنند و با به‌کارگیری آن شاهد بهبود مستمر کیفیت و افزایش بهره‌وری در سازمان خود باشند.

Reference

- Amiran, H. (2004). Standard 2000 edition for all (4th Edition). Tehran: quality consultants of the company,34-69, (Persian)
- Ansari, Mohammad Esmaeel, Ostadi, Hossein, Motahari, Masoumeh (2009) Effect of Harvest Management on the Telecom Operations Performance Based on the Scorecard Model in Isfahan Telecom, Journal of Organizational Culture Management.7(20),170-174. (persian)
- Arzeshmand, M., & Mahdipoor, A. (2012). Reasons for accepting Total Quality Management (TQM) by the managers of physical education organization: a survey in Fars province of IR IRAN. Journal of American Science, 8(10) . (persian)
- Bagheri, Akbar. And Kazemi, Mostafa 2009 Full Quality Management System and its Feasibility Study in Cooperative Directorate of Khorasan Razavi Province. Co-op Volume 20, 208-209. (persian)
- Bagheri, Zahra (2007) Investigating the Attitude of Managers and Faculty Members towards Adoption of Comprehensive Quality Management at Urmia University and its Relationship with Some Demographic Characteristics, Urmia University's Thesis, 50-41. (persian)
- Cetindere, A., Duran, C., & Yetisen, M. S. (2015). The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya. Procedia economics and finance, 23, 1376-1382.
- Chang, C. C., Chiu, C. M., & Chen, C. A. (2011). The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. Total Quality Management, 21(12),1299-1314.
- Clarence, M. (1995). An Analysis of the Level of Implementation of Total quality Management in the Technical Institutes in the State of Georgia Rear. Dissertation Abstracts International. Vol. 56, (no.3): 303

- TorkFar, Ahmad. (2016). Obstacles to Establishing a Comprehensive Quality Management System in Bushehr Province Sports Offices, *New Approaches to Sport Management*, No. 8, pp. 48-41. (persian)
- Valmohammadi, Changiz, Roushan Zamir and Shervin. (2014). Investigating the Effect of Organizational Culture on Comprehensive Quality Management. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 22 (72), 119-141 (Persian)
- Watson, J. G., & Rao Korukonda, A. (1995). The TQM jungle: a dialectical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 100-109.
- Yazdanpanah, Mahshid (2002) Planning and Quality Management, *Tadbir Magazine* No. 127, p. 51 .(persian)
- Yeganeh ,Sajjad, Mohammad Bagher Forghani OZRUDI , Seyed Jafar Mosavi. (2013). Feasibility of comprehensive Total Quality Management system in PE offices. *Sport Management Review*, No 29,2015,85-98.(Per
- Tehran: Amir Kabir University Press, 161-164 . (persian)
- Sahooa, S., & Yadava, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548.
- Sharifi, Mahdi, Sharifian, Ismail, Sayadi, Emadeddin and Ademazah, Meysam (2015). Evaluation of total quality management in the production sector of the country's sports industry, *Proceedings of the first national conference on physical education and sport in Iran*.20,15.(persian)
- Sindwani, R., Singh, V., & Grover, S. (2011). Identification of Attributes of TQM in an Educational Institute: A System Model. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 2(2), 48-64.
- Stefan, Pey, Robbins (2002), *Foundations of Organizational Behavior*, Translators: Seyed Mohammad Arabi, Ali Parsayian, Tehran: Office of Cultural Studies, 314 -361

Forecast the Organizational Productivity of the Sport Associations through Total Quality Management (TQM)

Abstrac

The purpose of this study was to predict the Productivity of Khorasan Razavi athletic boards through comprehensive quality management and to present a strategy for increasing productivity in Khorasan Razavi sport associations. This research is a descriptive, analytical and applied study. The sampling method was the whole population. The statistical population consisted of all staff, chiefs and managers of Khorasan Razavi province. (Rahimi, 2017) and Organizational Productivity Scale Questionnaire (Sharifi, 2011) were used and the reliability of these questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha as 0.88 and 0.88, respectively. The Watson Camera Regression and Statistics test showed that comprehensive quality management is able to predict productivity, meaning that 10% of productivity changes related to support and leadership of top management of organization, 9% of productivity changes related to program Strategic planning and 10% of productivity changes are related to staff identification and training. Considering the results of the research and the changes in productivity using comprehensive quality management, sports organizations, especially the sports boards under study, should pay particular attention to implementing and continuing to use comprehensive quality management. Since the establishment of a comprehensive quality management system in the past decades, it has been considered as an effective way to implement inclusive quality, increase productivity, effectiveness and sustainable development of sport organizations and institutions.

Keywords: Total Quality Management, Productivity, Sports Associations