



## طراحی مدل ساختاری نقش مدیریت کیفیت جامع در بهره‌وری سازمان‌های ورزشی

مهدي بارانی<sup>۱\*</sup>، مهدي طالب‌پور<sup>۲</sup>، محمد کشتی‌دار<sup>۳</sup>

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۹/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۲

## چکیده

هدف از تحقیق حاضر، طراحی و ارائه مدل معادلات ساختاری نقش مدیریت کیفیت جامع در بهره‌وری سازمان‌های ورزشی (هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی) می‌باشد. روش به کار رفته در این پژوهش از نوع توصیفی تحلیلی و از نظر هدف کاربردی است؛ روش نمونه‌گیری پژوهش به صورت کل شمار و جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان، رؤسا و مدیران هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی به تعداد ۱۲۹ نفر می‌باشد. در این پژوهش از پرسش‌نامه استاندارد مدیریت کیفیت جامع (رحیمی و کشتی‌دار، ۱۳۹۶) و پرسش‌نامه مقیاس سنجش میزان بهره‌وری در سازمان (رحیمی و کشتی‌دار، ۱۳۹۶) استفاده گردید که روایی و پایایی پرسش‌نامه مدیریت کیفیت جامع برابر آلفای کرونباخ ۰/۸۸ و پرسش‌نامه بهره‌وری سازمانی نیز برابر آلفای کرونباخ ۰/۸۸ می‌باشد و مورد تأیید قرار گرفت. نتایج شاخص‌های برازش مدل نشان داد که شاخص‌های برازش از مقدار قابل قبولی برخوردار است و شاخص‌های برازش در حد مطلوب و بالاتر از ۰/۹ می‌باشند؛ همچنین نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت کیفیت جامع و ابعاد آن بر بهره‌وری سازمان‌های ورزشی اثرگذار است؛ در مدل معادلات ساختاری و در قسمت اثر کل، در بین ابعاد مدیریت کیفیت جامع بیشترین و کم‌ترین تأثیر بر بهره‌وری را به ترتیب بیمه کیفیت با  $\beta=0/86$  و خدمت رسانی و مشتری مداری با  $\beta=0/59$  داشتند. با توجه به تأثیرگذاری مدیریت کیفیت جامع و ابعاد آن بر بهره‌وری، رؤسا، مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی و به‌خصوص جامعه هدف این تحقیق که هیئت‌های ورزشی می‌باشند باید توجه ویژه‌ای به استفاده از مدیریت کیفیت جامع در سطوح مختلف سازمان خود داشته باشند و با پیاده‌سازی این نوع مدیریت به بهبود و افزایش بهره‌وری در سازمان خود کمک کنند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت کیفیت جامع، بهره‌وری، مدل معادلات ساختاری، سازمان‌های ورزشی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد\*  
 Email: hmahdibarani@gmail.com

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد  
 Email: mtalebpour@um.ac.ir

۳. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد  
 Email: keshtidar@um.ac.ir

## مقدمه

دنیای امروز، دنیایی پر از تغییرات است که باگذشت زمان و ایجاد تغییرات، سازمان‌ها و شرکت‌ها و واحدهای تولیدی و صنعتی و خدماتی روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شوند. در دنیایی که تفکرات نوین جای تفکرات قدیمی را گرفته است، نگرش ایستا محکوم به نابودی است. با تفکر ایستا از بحرانی به بحران دیگری می‌افتیم و بدون برنامه و امید و بینش به‌سوی آینده به‌پیش می‌رویم. در همین راستا برای همگامی با تحولات سریع و روزافزون جهان امروز بایستی خود را به نظریه‌های نوین علوم مختلف از جمله مدیریت تجهیز کنیم (ریاحی، ۱۳۹۰). مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> از جدیدترین نظریاتی است که در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی توسط علمای مدیریت مطرح گردیده و موفق‌ترین شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی و صنعتی جهان از آن بهره‌مند بوده و به موفقیت‌های عظیمی دست‌یافته‌اند (سالاری، ۱۳۹۵). ورزش و متولی آن که سازمان‌های ورزشی می‌باشند، یکی از مؤثرترین عوامل اثرگذار در رشد اقتصاد ملی و یکی از پر درآمدترین صنایع در قرن بیست و یک به‌شمار می‌روند. بنابراین مدیران ورزشی بدون ترسیم دورنمای آینده سازمان خود قادر به رهبری و هدایت صحیح نیستند؛ در همین راستا ترسیم آینده سازمان در قالب برنامه‌ریزی امکان‌پذیر است و به نتیجه رسیدن بهره‌وری در یک سازمان ورزشی نیازمند یک برنامه‌ریزی دقیق و هوشمندانه می‌باشد (نظری ترشیزی و همکاران، ۱۳۹۹).

امروزه مدیران عالی سازمان‌ها در بخش‌های دولتی و خصوصی مدیریت کیفیت جامع را به‌عنوان عاملی مهم و اساسی برای ایجاد تحول و بهره‌وری در این بخش مورد توجه قرار داده و از آن به‌عنوان ابزاری جهت نیل به اهداف توسعه یاد می‌کنند (میرسپاسی و متقی، ۱۳۸۸). با بکارگیری مدیریت کیفیت جامع ضمن این که یک سازمان میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها و به‌ویژه بهترین آن‌ها مقایسه نماید (کاظمی و باقری، ۱۳۹۰). در ضمن برای بکارگیری این نوع مدیریت در سازمان‌ها، بررسی موانع استقرار آن برای رسیدن به تعالی سازمان یا به‌عبارت‌دیگر دستیابی به بهبود مستمر از مهم‌ترین مواردی است که باید در نظر گرفته شود (کاظمی و باقری، ۱۳۹۰). از این رو علی‌رغم تلاش سازمان‌ها در پذیرش و بکارگیری مدیریت کیفیت جامع، تسری این استراتژی نوین مدیریت با کندی صورت پذیرفته است. این کندی معلول عواملی است که باید شناسایی و برطرف گردند (میرسپاسی و متقی، ۱۳۸۸). با شناخت این موانع می‌توان کارکردهای مدیریتی مانند افزایش رقابت‌پذیری، ارتقا سودآوری، کاهش هزینه‌ها، ایجاد نوآوری، ایجاد سازمانی برتر، کاهش زمان تولید، استفاده بهینه از منابع انسانی و انعطاف‌پذیری در قبال نیاز مشتریان را به‌دست آورد (ریاحی، ۱۳۹۰). پس در این‌جا می‌توان بیان کرد که مدل مدیریت کیفیت جامع روشی متفاوت در نحوه نگرش به شیوه مدیریت است که فرهنگ مشارکتی را توسعه می‌بخشد و باعث می‌شود که هر یک از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها حضور داشته باشند (میلسون، ۲۰۱۹).

سیستم مدیریت کیفیت جامع، سازمان را در کنترل فرایندهای مختلف داخلی توانمند می‌سازد، کارایی سازمان را افزایش داده و ریسک برآورده نشدن تعهدات سازمان به مشتریان را به حداقل می‌رساند و سازمان زیرساخت مناسبی برای ایجاد بهبود تدریجی در فرایندهای داخلی و تقویت خود در نیل به اهداف استراتژیک خواهد داشت (گراداس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). بنابراین با توجه به توضیحات گفته شده، در وضعیت کنونی مدیریت برای ارتقای کیفیت نیازمند ابزارهای مختلفی است که یکی از این ابزارهای استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت کیفیت جامع یک فرهنگ است که به ابزار تبدیلی می‌شود؛ یعنی ابتدا باید ایده و تفکر مدیریت جامع در ذهن تک‌تک کارکنان شکل گیرد تا پس از مدتی مفاهیم ذهنی آن تبدیل به عمل شود و به‌عنوان یک ابزار افزایش دهنده‌ی کیفیت در سازمان به‌کار گرفته شود (بون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). به‌عبارت دیگر مدیریت کیفیت جامع روشی برای اداره‌ی یک سازمان است که اساس آن بر کیفیت و مشارکت تمام اعضای سازمان استوار است و هدف آن رسیدن به موفقیت درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین رضایتمندی کارکنان است (بون، ۲۰۰۷). مدیریت کیفیت جامع با مکانیسم‌های

1. Total Quality Management
2. Gerard's
3. Boon

کمک به شاخص‌سازی سازمانی، شناسایی و مشکلات سازمانی به صورت مداوم، نظارت بر گلوگاه‌های سازمانی، ایجاد حساسیت نسبت به زمان، بکارگیری راه‌حل‌های خلاقانه، مداوم سازی خود ارزیابی فردی و سازمانی و تلفیق نگرش فراند مدار، مشتری مدار و نتیجه مدار به پیشگیری از بروز بحران‌های سازمانی کمک و مدیریت بر آن را ساده و لذت‌بخش می‌کند (شیفر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). مدیریت کیفیت جامع در واقع یک فرایند مشتری محور است که به دنبال بهبود مستمر و برآوردن نیازهای مشتری می‌باشد (شانی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). مدیریت کیفیت فراگیر با مکانیسم‌های کمک به شاخص‌سازی سازمانی، شناسایی و مشکلات سازمانی به صورت مداوم، نظارت بر گلوگاه‌های سازمانی، ایجاد حساسیت نسبت به زمان، بکارگیری راه‌حل‌های خلاقانه، مداوم سازی خود ارزیابی فردی و سازمانی و تلفیق نگرش فرآیند مدار، مشتری مدار و نتیجه مدار به پیشگیری از بروز بحران‌های سازمانی، کمک و مدیریت بر آن را ساده و لذت‌بخش می‌کند (جرارد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). براساس استاندارد ایزو نه هزار، مدیریت کیفیت جامع فعالیت‌هایی هماهنگ شده برای هدایت و کنترل سازمان‌ها در جهت کیفیت می‌باشد. این فعالیت‌ها شامل رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مشتری مداری، رویکرد واقع‌گرایانه به تصمیم‌گیری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرآیند و مدیریت تأمین‌کنندگان می‌باشد. این نوع مدیریت نیز همچنین می‌تواند از طریق اتحاد بین اهداف و آموزش‌های سازمانی و ایجاد تعهد بلندمدت به اهدافی که دارد و می‌خواهد، برسد. اهدافی که طی کردن آن‌ها طبق روال عادی سازمانی نیاز به سال‌ها زمان، هزینه و تلاش بسیار است (فرانک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

هادوی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان تدوین الگوی ساختاری مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون و هیئت‌های کشتی ایران به این نتیجه رسیدند که داده‌های پژوهش نسبتاً با مدل انطباق دارند و داشتن تحصیلات ورزشی، سابقه‌ی مدیریتی مرتبط با حوزه‌ی کاری، ثبات شغلی، توجه به پویایی و تغییر نظام‌مند سازمان، مدیریت مبتنی بر کار انفرادی، اهمیت دادن به نظرات و تصمیمات کارکنان، ارزشیابی مداوم و دیگر عواملی که می‌توان آن‌ها را در سازمان‌های پویا و پیشرفته یافت، در زمره عوامل مهم کیفیت در فدراسیون کشتی ایران به‌شمار می‌آیند. همچنین کتبی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود که تحت عنوان طراحی و ساخت ابزار سنجش اثربخشی کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ارزش‌های رقابتی می‌باشد، واژه بهره‌وری را توانایی سازمان در فراهم نمودن خدماتی که موجب برآوردن انتظارات ذی‌نفعان خود یعنی بازیکنان، مربیان، کارکنان و... می‌شود، تعریف نمودند و همچنین در رابطه با اهمیت بهره‌وری در یک سازمان ورزشی به این جمع‌بندی رسیدند که یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان ارتقاء سطح بهره‌وری آن است و آنچه در سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، بهره‌وری می‌باشد. معرفت و فریدفتجی (۱۳۹۷) در بررسی رابطه فناوری اطلاعات با مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون‌های ورزشی منتخب متوجه شدند که در مقوله و مبحث یادگیری سازمانی بین کیفیت فراگیر و عملکرد سازمانی ارتباط متقابل و معناداری وجود دارد. بنابراین اگر مدیران در سطوح بالایی سازمان بتوانند مقدمه و ارائه‌ایی از مدیریت کیفیت جامع به کارکنان خود دهند مطمئناً نیروی محرکی هم در توسعه و پیشرفت سازمان و هم در افزایش بهره‌وری سازمانی در بین افراد می‌باشند. در همین راستا یگانه و همکاران (۱۳۹۴) 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 شش گانه در اداره‌های تربیت‌بدنی استان مازندران قابل اجرا و استقرار است. ساهوا و یاداوا<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) نیز پژوهشی را تحت عنوان مدیریت کیفیت جامع در تولیدات صنعتی هند انجام دادند که نتیجه نهایی به‌دست آمده این را نشان داد که آزمون مدل

1. Schiefer
2. Sahney
3. Gerard
4. Franck
5. Sahoo, Yadava

ساختاری از فرضیه‌های پیشنهادی حمایت می‌کند و بین مدیریت کیفیت جامع با عملکرد تولید رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین موفقیت مدیریت کیفیت جامع تا حد زیادی بستگی به سبک رهبری یا مدیریتی مدیران ارشد سازمان دارد که باید بر ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی متمرکز باشند که این موضوع برای حمایت از اجرای مدیریت کیفیت جامع ضروری و مهم می‌باشد. در نهایت با توجه به اهمیت مدیریت کیفیت جامع در تمامی سازمان‌های یک جامعه، سازمان‌ها و هیئت‌های ورزشی نیز از این مهم مستثنا نمی‌باشند. برای مثال سازمان‌هایی که مسئولیت ورزش‌های قهرمانی را به عهده دارند، برای دستیابی به جایگاه مناسبی در صحنه رقابت‌های جهانی، باید الگوی کاملی از برنامه‌های آمادگی ورزشکاران را طراحی و برای دستیابی به آن تلاش کنند، سازمان‌های ورزش‌های تفریحی برای جذب بیشتر مشتری و کسب رضایت آنان باید در جست‌وجوی راه‌های جدید باشند، سازمان‌هایی که آموزش ورزش برای کسب سلامت و بهداشت افراد جامعه را به عهده دارند، باید برای اثربخشی برنامه‌ها و ارتقای سطح سلامت جامعه تلاش کنند، در ورزش حرفه‌ای باشگاه‌های ورزشی باید به دنبال کسب درآمد و سود بیشتر باشند، شرکت‌های تولیدکننده وسایل و تجهیزات ورزشی برای به‌دست آوردن بازار مصرف و کسب برتری بر رقیبان باید تلاش کنند، اما ادامه‌ی حیات هر یک از این سازمان‌ها در گرو نوع مدیریت آن‌ها است. اگر چه عوامل مؤثر در موفقیت هر کدام از سازمان‌های مذکور متفاوت است، اما شاخص‌های کلی‌ای مانند: هدف‌گذاری برای برنامه‌های ورزشی، آموزش و تربیت نیروی انسانی باکیفیت و ماهر، بهره‌گیری از اماکن ورزشی و وسایل و تجهیزات ورزشی وجود دارند که می‌توانند به‌عنوان عوامل اساسی و پایه برای ارتقای سطح مدیریت در همه سازمان‌های ورزشی مفید و مؤثر واقع شوند (سلیمانی، ۱۳۸۳). مدل ساختاری نقش مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری سازمان‌های ورزشی می‌تواند کمک شایانی به رؤسای هر یک از هیئت‌های ورزشی، مدیران ورزش و جوانان و شوراهای سیاست‌گذاری ورزش در رسیدن به تعالی این سازمان‌ها در استان خراسان رضوی نماید.

## روش‌شناسی

روش به‌کار رفته در این پژوهش از نوع توصیفی تحلیلی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش نیز کلیه کارکنان، رؤسا و مدیران هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی به تعداد ۱۲۹ نفر و روش نمونه‌گیری به‌صورت تمام شمار می‌باشد. در این پژوهش از پرسش‌نامه استاندارد مدیریت کیفیت جامع (رحیمی و کشتی‌دار، ۱۳۹۶) که در برگزیده هشت بعد از مدیریت کیفیت جامع شامل حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک، خدمت‌رسانی و تمرکز بر روی مشتری (مشتری مداری)، شناسایی و آموزش کارکنان، مشارکت و توانمندسازی کارکنان (کار تیمی)، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت (استفاده از آمار و اطلاعات)، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری است و پرسش‌نامه مقیاس سنجش میزان بهره‌وری در سازمان (رحیمی و کشتی‌دار، ۱۳۹۶) که جهت میزان سنجش بهره‌وری در سازمان ارائه شده است استفاده گردید. برای کسب اطمینان از روایی محتوایی پرسش‌نامه، از نظر اساتید محترم و صاحب‌نظر 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 پرسش‌نامه مدیریت کیفیت جامع برابر آلفای کرونباخ ۰/۸۸ و پرسش‌نامه بهره‌وری سازمانی نیز برابر آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به‌دست آمد که مورد تأیید قرار گرفت. ابتدا باید عنوان کرد که یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چند متغیره است. زیرا ماهیت این‌گونه موضوعات این‌گونه است که چند متغیره بوده و نمی‌توان آن‌ها را به شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل نمود؛ از این‌رو، در این مطالعه برای تأیید یا رد فرضیه اصلی پژوهش که مدل ساختاری نقش مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری سازمان‌های ورزشی از برآزش معناداری برخوردار است از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. به همین منظور در این پژوهش داده‌های به‌دست آمده از نمونه‌ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش از ضریب همبستگی اسپیرمن، ضرایب رگرسیونی، شاخص‌های برآزش و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و LISREL استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش در سطح آمار توصیفی شامل: سن، جنسیت، میزان تحصیلات، تأهل و سابقه کاری می‌باشد 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 زیردیپلم، ۴۲ نفر کاردانی، ۵۸ نفر کارشناسی و ۲۴ نفر نیز دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و بالاتر بودند. در وضعیت تأهل نیز ۶۸ نفر از جامعه آماری پژوهش متأهل 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 کم‌تر 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 هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی مشغول به فعالیت بودند. در ادامه همان‌طور که در جدول (۱) 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 (خدمت‌رسانی و مشتری مداری، توانمندسازی و مشارکت کارکنان، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه‌ی کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت) با بهره‌وری رابطه معناداری یافت نشد.

جدول ۱: آزمون همبستگی بین مدیریت کیفیت جامع و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری

ردیف	متغیر	همبستگی اسپیرمن	سطح معنی‌داری
۱	حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان و بهره‌وری	۰/۲۷	۰/۰۰۱
۲	برنامه‌ریزی استراتژیک و بهره‌وری	۰/۲۳	۰/۰۰۹
۳	خدمت‌رسانی، مشتری مداری و بهره‌وری	-۰/۰۰۴	۰/۹۶
۴	شناسایی و آموزش کارکنان و بهره‌وری	۰/۲۶	۰/۰۰۲
۵	توانمندسازی، 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

با توجه به جداول ذیل (۳ و ۲) و در رابطه با ضرایب رگرسیونی به‌دست آمده می‌توان گفت، در این مدل تأیید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به اعداد معناداری (T-Value) صورت می‌گیرد؛ در صورتی رابطه تأیید می‌شود (در سطح خطای ۰/۰۵) که مقدار t بزرگ‌تر از ۲ یا کوچک‌تر از -۲ باشد که به ترتیب رابطه معنادار مثبت و معنادار منفی خواهد بود. پاول کلاین معتقد است شاخص‌هایی که بار عاملی آن‌ها کم‌تر از ۰/۳ و یا آماره آن‌ها کوچک‌تر از قدرمطلق ۲ باشد نشان دهنده ضعیف بودن آن شاخص بوده و از مدل اندازه‌گیری حذف می‌شوند (رستگار و حارث، ۱۳۹۴).

جدول ۲: ضرایب رگرسیونی مدل معادلات ساختاری مربوط به مدیریت کیفیت جامع

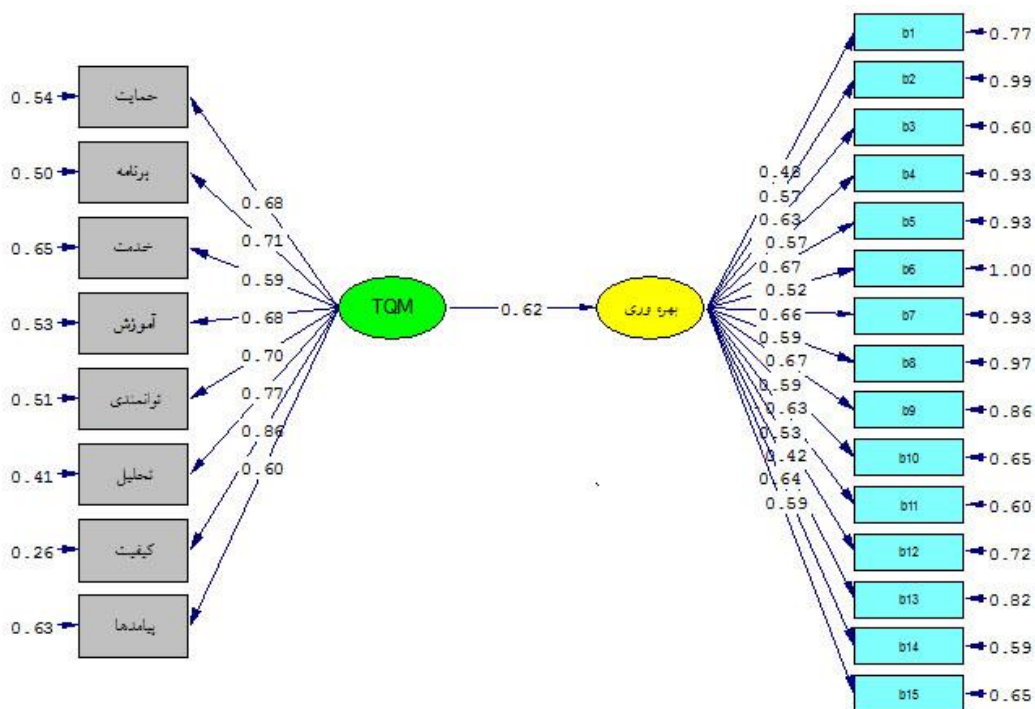
تأثیر متغیر	بارعاملی	مقدار T	سطح معناداری
گویه ۱ بر بهره‌وری	۰/۴۸	۸/۴۶	۰/۰۰۱
گویه ۲ بر بهره‌وری	۰/۵۷	۷/۶۲	۰/۰۰۱
گویه ۳ بر بهره‌وری	۰/۶۳	۹/۵۷	۰/۰۰۱
گویه ۴ بر بهره‌وری	۰/۵۷	۸/۵۸	۰/۰۰۱

۰/۰۰۱	۷/۴۶	۰/۶۷	گویه ۵ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۹/۴۸	۰/۵۲	گویه ۶ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۸/۵۶	۰/۶۶	گویه ۷ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۷/۵۸	۰/۵۹	گویه ۸ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۸/۳۱	۰/۶۷	گویه ۹ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۸/۴۹	۰/۵۹	گویه ۱۰ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۹/۶۲	۰/۶۳	گویه ۱۱ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۸/۲۲	۰/۵۳	گویه ۱۲ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۹/۶۳	۰/۴۲	گویه ۱۳ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۷/۶۶	۰/۶۴	گویه ۱۴ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۹/۴۶	۰/۵۹	گویه ۱۵ بر بهره‌وری
۰/۰۰۱	۹/۳۶	۰/۶۲	TQM بر بهره‌وری

جدول ۳: ضرایب رگرسیونی مدل معادلات ساختاری مربوط به بهره‌وری

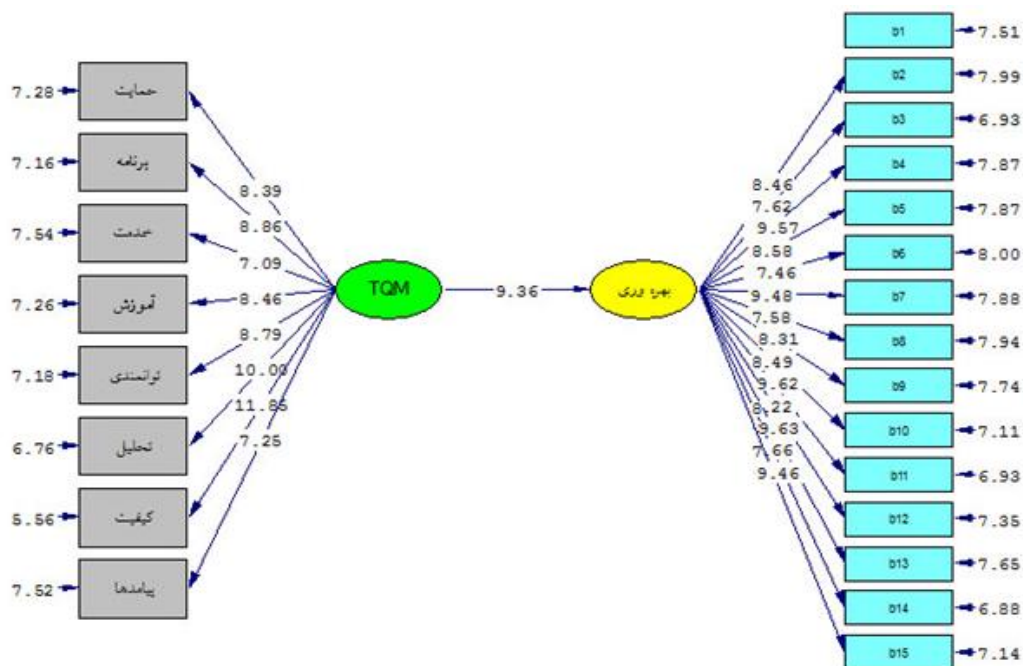
سطح معناداری	مقدار T	بار عاملی	تأثیر متغیر
۰/۰۰۱	۸/۳۹	۰/۶۸	حمایت و رهبری بر TQM
۰/۰۰۱	۸/۸۶	۰/۷۱	برنامه‌ریزی استراتژیک بر TQM
۰/۰۰۱	۷/۰۹	۰/۵۹	خدمت‌رسانی و مشتری‌مداری بر TQM
۰/۰۰۱	۸/۴۶	۰/۶۸	شناسایی و آموزش کارکنان بر TQM
۰/۰۰۱	۸/۷۹	۰/۷۰	توانمندسازی و مشارکت کارکنان بر TQM
۰/۰۰۱	۱۰/۰۰	۰/۷۷	اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت بر TQM
۰/۰۰۱	۱۱/۸۵	۰/۸۶	بیمه‌ی کیفیت بر TQM
۰/۰۰۱	۷/۲۵	۰/۶۰	پیامدهای بهبود کیفیت بر TQM

همان‌طور که در شکل ذیل (۱) مشاهده می‌شود مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری تأثیر مستقیم و مثبتی ( $\beta=۰/۶۲$ ) دارد؛ یعنی به ازای هر واحد افزایش در مدیریت کیفیت جامع  $۰/۶۲$  بهره‌وری افزایش می‌یابد و در بین مؤلفه‌های مدیریت کیفیت جامع نیز بیشترین تأثیر مربوط به مؤلفه بیمه کیفیت با ( $\beta=۰/۸۶$ ) و کم‌ترین تأثیر نیز مربوط به مؤلفه خدمت‌رسانی و مشتری‌مداری با ( $\beta=۰/۵۹$ ) می‌باشد.



شکل ۱: مدل معادلات ساختاری روابط بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در حالت استاندارد

همچنین با توجه به شکل (۱)، نتایج نشان داد که مؤلفه‌های اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت ( $\beta=0/77$ )، برنامه‌ریزی استراتژیک ( $\beta=0/71$ )، توانمندسازی و مشارکت کارکنان ( $\beta=0/70$ )، حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان ( $\beta=0/68$ )، شناسایی و آموزش کارکنان ( $\beta=0/68$ )، پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری ( $\beta=0/60$ )، به ترتیب بیشترین تأثیر مثبت و مستقیم را بر بهره‌وری سازمانی در هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی دارند.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری روابط بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در حالت آماره T

در شکل‌های (۲و۱) مدل روابط کلی بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری گزارش شده است؛ همچنین نتایج نشان داد که مدیریت کیفیت جامع می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری برابر با ضریب مسیر ۰/۶۲ بر بهره‌وری داشته باشد (Sig=۰/۰۰۱، T=۹/۳۶).

جدول ۴: شاخص برازش مدل ارتباطی مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری

شاخص‌های برازش	مقادیر شاخص‌ها	مقادیر قابل قبول	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	۱۰۹/۲۱	-	-
درجه آزادی	۵۵	-	-
نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	۱/۹۸	مقدار بین ۱ تا ۳	مطلوب
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۶	کمتر از ۰/۱	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۶	بیشتر از ۰/۹	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹	مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹	مطلوب

نتایج شاخص‌های برازش مدل در جدول (۴) نشان می‌دهد که شاخص‌های برازش از مقدار قابل قبولی برخوردار بوده و شاخص‌های برازش (CFI، NFI، IFI) در حد مطلوب و بالاتر از ۰/۹ می‌باشند. بنابراین مدل تحقیق مبنی بر اثر مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری تأیید می‌شود. در تفسیر جدول (۴) نتایج نشان می‌دهد، نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) عدد ۱/۹۸ می‌باشد که این مقدار باید بین ۱ تا ۳ باشد که نشان دهنده وضعیت مطلوب می‌باشد؛ شاخص ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA) نیز عدد ۰/۰۷۶ می‌باشد که این مقدار باید کمتر از ۰/۱ باشد. شاخص برازش تطبیقی (CFI) نیز عدد ۰/۹۶ را نشان می‌دهد که بیشتر از ۰/۹ می‌باشد. همچنین شاخص برازش هنجار شده (NFI) و شاخص برازش افزایشی (IFI) هر دو عدد ۰/۹۵ را نشان می‌دهند که این مقدار باید از ۰/۹ بیشتر باشد که بیان کننده وضعیت مطلوب در مدل است؛ در کل با توجه به نتایج، تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌ها معلوم می‌شود مدل از برازش خوب و معنادار برخوردار می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل ساختاری تعیین میزان نقش مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری سازمان‌های ورزشی می‌باشد. در همین راستا و با توجه به مدل معادلات ساختاری روابط بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در حالت استاندارد و در حالت آماره‌تی، روابط کلی بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری گزارش شد و تمامی بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) و مقادیر نسبت‌های بحرانی ارتباط بین متغیرهای تحقیق و مؤلفه‌های آن‌ها از مقادیر قابل قبولی برخوردار بودند و این شاخص‌ها نشان دادند که متغیرهای مشاهده‌ای اندازه‌گیری شده به خوبی انعکاسی از متغیرهای پنهان (مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری) می‌باشند. همچنین نتایج نشان داد که مدیریت کیفیت جامع می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری برابر با ضریب مسیر ۰/۶۲ بر بهره‌وری داشته است. همچنین نتایج شاخص‌های برازش مدل نشان دهنده این بود که شاخص‌های برازش از مقدار قابل قبولی برخوردار می‌باشند و شاخص‌های برازش در حد مطلوب و بالاتر از ۰/۹ می‌باشند. بنابراین مدل تحقیق مبنی بر اثر مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری تأیید می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده که مشخص کرد سیستم مدیریت کیفیت جامع تأثیرگذاری مثبت و مستقیمی بر بهره‌وری سازمانی در هیئت‌های ورزشی دارد، بنابراین به مدیران ورزشی پیشنهاد می‌شود به عوامل و فاکتورهای مؤثر بر سیستم مدیریت کیفیت جامع از جمله، مؤلفه‌های حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی و آموزش کارکنان، خدمت‌رسانی و مشتری‌مداری، توانمندسازی و مشارکت کارکنان، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه‌ی کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت دقت و توجه بهتری شود و با استفاده مؤثر از این سیستم



باعث بهبود مستمر کیفیت و همچنین افزایش بهره‌وری و رضایت‌مندی در سازمان شد. مبینی (۱۳۹۲) در بررسی رابطه مدیریتی کیفیت جامع و اثربخشی در سازمان تربیت‌بدنی و فدراسیون سه گانه دریافت که قدرت پیش‌بینی اثربخشی از طریق مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون سه گانه وجود ندارد، اما پتانسیل اعمال این قدرت در سازمان تربیت‌بدنی وجود دارد و دیده شده است. هادوی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در تحقیقی تحت عنوان تدوین الگوی ساختاری مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون و هیئت‌های کشتی ایران به این نتایج دست یافت‌اند؛ با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل می‌توان گفت که داده‌ها نسبتاً با مدل انطباق دارند و شاخص‌های ارائه شده، نشان دهنده آن است که در مجموع مدل ارائه شده، مدل مناسبی است؛ در نهایت به نظر می‌رسد حصول به کیفیت و اثربخشی و داشتن بهره‌وری دور از دسترس نخواهد بود.

همچنین نتایج مربوط به شاخص برآزش مدل ارتباطی مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری بیان‌کننده وضعیت مطلوب در مدل است؛ در کل با توجه به نتایج، تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌ها معلوم می‌شود مدل از برآزش خوب و معنادار برخوردار می‌باشد. بنابراین به نظر می‌رسد اجرایی کردن مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها نه تنها به بهره‌وری سازمان کمک می‌کند بلکه می‌تواند بر کل سیستم اداری تأثیرگذار باشد لذا پیشنهاد می‌شود ادارات و نهادهای دولتی و خصوصی در جهت اجرایی کردن این سیستم اقدام کنند؛ همچنین سیستم مدیریت کیفیت جامع با تأثیرگذاری بر فاکتورهای مختلف بر کارکردهای سازمانی تأثیرگذار است، بنابراین پیشنهاد می‌شود فاکتورهای مؤثر بر سیستم مدیریت کیفیت جامع (از جمله، مؤلفه‌های حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک، شناسایی و آموزش کارکنان، خدمت‌رسانی و مشتری‌مداری، توانمندسازی و مشارکت کارکنان، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه‌ی کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت) در ادارات، سازمان‌ها و نهادهای ورزشی کشور تقویت شوند. در همین راستا و با توجه به نتایج پژوهش، دستگردی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های خراسان جنوبی، شمالی و رضوی به این نتیجه رسیدند که بین اعمال مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های خراسان جنوبی، شمالی و رضوی مورد نظر رابطه معناداری وجود دارد؛ و همچنین بین اعمال مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های خراسان جنوبی با شمالی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد؛ باقری و کاظمی (۱۳۹۰) نیز، پژوهشی را با عنوان مدیریت کیفیت جامع و اثرات آن بر رقابت انجام داد که در این تحقیق به اثرات مدیریت کیفیت جامع بر رقابت سازمانی پرداخت که نتایج حاصل از این پژوهش این را به دنبال داشت که یکی از راه‌های مهم موفقیت شرکت‌ها توانمندسازی سازمان در عرصه رقابت‌پذیری و ماندن در دور رقابت سازمانی می‌باشد که این مؤلفه یکی از کلیدی‌ترین و مهم‌ترین ابعاد در مدیریت کیفیت جامع در یک سازمان می‌باشد. ناییم سوآندج<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی را تحت عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت کیفیت جامع را انجام داد؛ هدف از این مطالعه بررسی عوامل مؤثر بر مدل‌سازی مدیریت کیفیت جامع شهرداری‌های کشور تایلند و ایجاد یک مدل مدیریت کیفیت جامع مطلوب برای شهرداری‌های مناطق بود؛ جامعه آماری این تحقیق ۳۰ نفر از مدیران شهرداری‌ها که سن متوسط بین ۴۰ تا ۴۹ سال و تجربه کاری بین ۶ تا ۱۰ سال داشتند، بود. در این پژوهش عواملی همچون رهبری، آموزش، ساختار سازمانی، ارتباط، انگیزه، کارگروهی، اندازه‌گیری و ارزیابی مورد بررسی قرار گرفت؛ نتایج نشان داد که فاکتور رهبری در سازمان‌های موفق حائز اهمیت بوده و مؤثر ارزشیابی شد؛ همچنین کارگروهی قوی، آموزش‌های مناسب، انگیزه‌ها، ارزیابی‌ها و ارتباط مؤثر به موفقیت سازمان‌ها در ایجاد مدیریت کیفیت جامع کمک می‌کند.

در نهایت و با توجه به نتایج به‌دست آمده، مدل ساختاری و نقش مثبت مدیریت کیفیت جامع در بهره‌وری سازمان‌های ورزشی (هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی) در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران، کارمندان و رؤسای هیئت‌های ورزشی استفاده بهتری از این مؤلفه‌ها در افزایش بهره‌وری سازمان خود داشته باشند و با استمرار در اجرایی کردن این نوع مدیریت (مدیریت کیفیت جامع) شاهد پیشرفت و افزایش کیفیت در سازمان خود باشند؛ همچنین توصیه می‌شود مدیران، رؤسا و کارکنان هیئت‌های ورزشی برای افزایش بهره‌وری در سازمان خود تلاش بیشتری کنند و با رساندن سازمان خود به سطح

مطلوبی از بهره‌وری شاهد بهبود عملکرد و افزایش رضایت‌مندی ارباب رجوعان و همچنین با استفاده از فاکتورهای مختلف کیفیت شاهد توسعه و پیشرفت سازمان خود باشند.

## منابع

- باقری، اکبر؛ کاظمی، مصطفی (۱۳۹۰). «سیستم مدیریت کیفیت کامل و مطالعه امکان‌سنجی آن در اداره تعاون استان خراسان رضوی»، نشریه تعاون و کشاورزی، (۲۰): ۲۰۸-۲۰۹.
- دستگردی، وحید (۱۳۹۱). «رابطه بین مدیریت کیفیت کل و بهره‌وری در مؤسسات تربیت بدنی عمومی در استان‌های خراسان جنوبی، شمالی و رضوی»، چکیده مقالات کنفرانس ملی مدیریت ورزش تأکید بر چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، تهران: آکادمی ملی المپیک، ۱۱۱.
- رحیمی، علی؛ کشتی‌دار، محمد (۱۳۹۶). رابطه مدل‌های مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی با اثربخشی هیأت‌های ورزشی مدال‌آور و غیر مدال‌آور در استان خراسان رضوی بر اساس مدل‌های TQM, EFQM, BSC، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند، ۵۶-۶۷.
- رستگار، عباسعلی؛ حارث، حامد (۱۳۹۴). «خدا در سازمان، ادغام و ادغام زندگی معنوی و زندگی کاری»، مجله علوم مدیریت ایران، ۳ (۱۱): ۷۳-۹۹.
- ریاحی، بهروز (۱۳۹۰). «زمینه رویکرد جامع کیفیت استاندارد»، فصلنامه مدیریت ارتباطات ایران، (۴)، ۳۳-۷۷.
- سالاری، مهدی (۱۳۹۵). نقش مدیریت در علوم انسانی، تهران: انتشارات آقا، ۳۸-۴۷.
- سلیمانی، آمنه (۱۳۸۳). نقش معلمان در کاربرد ITC در آموزش و راه حل‌های پیشنهادی آن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم، ۱۲-۱۹.
- کتبی، فرشته؛ حمیدی، مهرزاد؛ رضوی، محمدحسین و سجادی، نصرالله (۱۳۹۵). «طراحی و ساخت ابزار سنجش اثربخشی کمیته ملی پارالمپیک جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ارزش‌های رقابتی»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، (۱۱)۶، ۱۱-۲۷.
- مبینی، مهدی (۱۳۹۲). «رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و اثربخشی در سازمان تربیت‌بدنی و فدراسیون سه جانبه جمهوری اسلامی ایران»، چکیده مقالات سومین کنگره ملی مدیریت ورزش، توسعه و توسعه منابع انسانی در ورزش، شهرکرد: دانشگاه شهرکرد، ۸۱-۸۲.
- معرفت، داریوش؛ فریدفتحی، اکبر (۱۳۹۷). «رابطه بین فناوری اطلاعات و مدیریت کیفیت کل در فدراسیون‌های ورزشی»، مجله علمی کاربردی علوم زیست محیطی و زیست‌شناسی، (۳)۵: ۵۲-۵۸.
- میرسپاسی، ناصر؛ متقی، محمد (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مرتبط با کندی سیستم جامع مدیریت کیفیت در بخش عمومی ایران»، مجله تحقیقات مدیریت، ۵۶-۸۱.
- نظری ترشیزی، احمد؛ طالب‌پور، مهدی؛ حیدری، رضا؛ یوسفی، محمدرضا (۱۳۹۹). «طرح‌ریزی برنامه راهبردی گردشگری ورزشی مشهد با استفاده از مدل ترکیبی فیلیپس»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، (۱۹)۱۰: ۹۳-۱۰۹.
- هادوی، سیده فریده؛ فراهانی، ابوالفضل؛ سیفی، حمید (۱۳۹۷). «مدل ساختاری مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون کشتی ایران»، مجله مرکز دانشگاهی پایگاه اطلاعات علمی، ۸ (۲): ۱-۲۲.
- یگانه، سجاده؛ فرقانی، محمداقبر؛ موسوی، سیدجعفر (۱۳۹۴). «بررسی امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در اداره‌های تربیت‌بدنی»، مجله مطالعات مدیریت ورزشی، (۴)۲: ۸۵-۹۸.
- Boon Ooi, K., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L., & Kim Yin Loke, A. (2007). "Does TQM employees' job satisfaction", an empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1): 62-77.
- Franck, O (2017). "A Theoretical Model for Implementing Quality Management in an Automated Environment", *International Journal of Control and Automation*, 2(2): 71-82.

- Gerard's. (2001). "The benefit of Total Quality Management", International Journal of Quality & Reliability Management, 4 (7): 217-220.
- Mahoney, F. X., & Thor, C. G. (1994). "The tqm trilogy: Using iso 9000, the deming prize, and the baldrige award to establish a system for total quality management ", American management association. P, 18-31.
- Milsan, I. (2019). "Studies about the total quality management concept". Bulletin of Engineering, 2(3): 43-45.
- Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). "Conceptualizing total quality management in higher education", The TQM magazine, 16(2): 145-159.
- Sahooa, S., & Yadava, S. (2018). "Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs", Procedia Manufacturing, 21: 541-548.
- Schiefer G., (2003). ICT and quality management, Vol. 22: 85-95.
- Suwandej, N. (2015). "Factors influencing total quality management", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 197: 2215-2222.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

بارانی، مهدی؛ طالب‌پور، مهدی؛ کشتی‌دار، محمد (۱۴۰۲). «طراحی مدل ساختاری نقش مدیریت کیفیت جامع در بهره‌وری سازمان‌های ورزشی»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۳ (۲۵): ۵۳-۶۳.