

Investigating the Relationship between Total Quality Management Style and Productivity Based on Islamic Management (Case Study: Sports and Youth Departments of Selected Northwestern Provinces)

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Roya Zafari¹
Ali Zarei^{2*}
Ali Mohammad Amirtash³

How to cite this article

Roya Zafari, Ali Zarei, Ali Mohammad Amirtash, Investigating the Relationship between Total Quality Management Style and Productivity Based on Islamic Management (Case Study: Sports and Youth Departments of Selected Northwestern Provinces), *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2022:5(4); 192-200

1. PhD Student, Department of Physical Education, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Professor, Department of Physical Education, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:
Phone:
Email: dr_alizarei@yahoo.com

Article History

Received: 2021/07/08
Accepted: 2022/09/16

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to investigate the relationship between total quality management style and productivity based on Islamic management (Case study: Sports and Youth Departments of selected provinces in the northwest of the country).

Materials and Methods: This research is of applied and descriptive type and its design is of correlation type. The target population of the present study is all employees of the General Departments of Sports and Youth of the selected northwestern provinces of the country (East Azerbaijan, Hamedan and Ardabil) who were employed in these organizations in 2018-2019, whose number was 587 people. Of these, 277 people were selected as the research sample. Data collection tools of this study included the Inclusive Quality Management Questionnaire (1994), and the Standard Productivity Questionnaire by Olsania et al. (2012). Cronbach's alpha coefficient for research variables is more than 0.70.

Findings: The results of data analysis showed that teamwork has an effect on productivity (factor load coefficient: 0.542), quality groups have an effect on productivity (factor load coefficient: 0.743), training has an effect on productivity (Factor load factor: 0.520), evaluation and feedback affect productivity (factor load factor: 0.736), use of information affects productivity (factor load factor: 0.604), quality goals Productivity has an effect (factor load factor: 0.712), customer orientation has an effect on productivity (factor load factor: 0.598), the suggestion system has an effect on productivity (factor load factor: 0.598), continuous improvement It has an effect on productivity (factor load factor: 0.329), leadership commitment has an effect on productivity (factor load factor: 0.103).

Conclusion: The dimensions of total quality management have a positive and significant effect on productivity. In fact, total quality management should increase employee productivity.

Keywords: Parental involvement, quality of sports friend, sporting pleasure, sporting commitment

بررسی ارتباط سبک مدیریت کیفیت جامع و بهره وری مبتنی بر مدیریت اسلامی (مطالعه موردی):

ادارات ورزش و جوانان استان های منتخب شمال

غرب کشور

رویا نظری^۱

دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

علی زارعی^{۲*}

دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

علی محمد امیرتاش^۳

استاد، گروه تربیت بدنی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط سبک مدیریت کیفیت جامع و بهره وری مبتنی بر مدیریت اسلامی (مطالعه موردی): ادارات ورزش و جوانان استان های منتخب شمال غرب کشور می باشد.

مواد و روش ها: این پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی و طرح آن از نوع همبستگی است. جامعه مورد نظر پژوهش حاضر، تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های منتخب شمال غرب کشور (آذربایجان شرقی، همدان و اردبیل) می باشند که در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۷ در این سازمان ها مشغول به کار بودند که تعداد آن ۵۸۷ نفر بود که از این تعداد ۲۷۷ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار گرد آوری اطلاعات این تحقیق شامل پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر اسپینوال (۱۹۹۴)، و پرسشنامه استاندارد بهره وری توسط اولسانیا و همکاران (۲۰۱۲) بود. که میزان ضریب آلفای کرونباخ در مورد متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۷۰ است.

یافته ها: نتایج تحلیل داده ها نشان داد که کار تیمی بر بهره وری تأثیر دارد (ضریب بار عاملی: ۰/۵۴۲)، گروه های کیفیت بر بهره وری تأثیر دارد (ضریب بار عاملی: ۰/۷۴۳)، آموزش بر بهره وری تأثیر دارد (ضریب بار عاملی: ۰/۵۲۰)، ارزشیابی و بازخورد بر بهره وری تأثیر دارد (ضریب بار عاملی: ۰/۷۳۶)، استفاده از اطلاعات بر بهره وری تأثیر دارد (ضریب بار عاملی: ۰/۶۰۴)، اهداف کیفی بر بهره وری تأثیر دارد (ضریب بار عاملی: ۰/۷۱۲)، مشتری مداری بر بهره وری تأثیر دارد (ضریب بار عاملی: ۰/۵۹۸)، نظام پیشنهادات بر بهره وری تأثیر دارد (ضریب بار عاملی: ۰/۵۹۸)، بهبود مستمر بر بهره وری تأثیر دارد (ضریب بار عاملی: ۰/۳۲۹)، تعهد رهبری بر بهره وری تأثیر دارد (ضریب بار عاملی: ۰/۱۰۳).

نتیجه گیری: ابعاد مدیریت کیفیت جامع بر بهره وری تأثیر مثبت و معناداری دارد. به واقع مدیریت کیفیت جامع باید باعث افزایش بهره وری کارکنان می گردد.

کلید واژه ها: مشارکت والدین، کیفیت دوست ورزشی، لذت ورزشی، تعهد ورزشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۵
*نویسنده مسئول: dr_alizarei@yahoo.com

مقدمه

مدیریت کیفیت جامع شامل چندین ابزار فنی و کیفیت است و علاوه بر ارزش ها و باورهای مختلفی است که همه کارکنان در یک سازمان اشتراک دارند (قرهخانی و همکاران، ۲۰۱۳). TQM را می توان به عنوان یک استراتژی برای تولید و ارائه خدمات کارآمد و خدمات برتر از طریق همکاری میان اعضای سازمان تعریف کرد. گرچه مطالعات متعددی وجود دارد که مستقیماً مدیریت شیوه های مدیریت کیفیت را دارند، این شیوه ها هنوز هم مبهم و نامشخص هستند.

مطالعات مختلفی برای شناسایی روابط بین شیوه های مدیریت کیفیت و عملکرد سازمان ها انجام شده است که تمرکز اصلی تحقیقات ما است. محدوده پژوهش شامل انواع مختلفی از صنایع مانند مالی، عملیاتی و کیفیت است. چنین مطالعات نشان می دهد که بین اجرای موثر کیفیت TQM و عملکرد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد، در حالی که عملکرد سازمانی و عملکرد کارکنان به طور قابل توجهی افزایش می یابد، زمانی که شرکت پیاده سازی روش های مدیریت کیفیت جامع (۱). بهره وری آن افزایش می یابد و هزینه های عملیاتی آن کاهش می یابد (۲).

ترزوفسکی (۳) توضیح داد که تأثیر مهمی در مدیریت کلی مدیریت کیفیت در عملیات عملیات، به ویژه در شرکت های بزرگ که در فرآیندهای تولید تخصصی فعالیت دارند، وجود دارد. چندین دسته از مدیریت کیفیت جامع به عنوان پیش بینی عملکرد اساسی مانند رهبری، مدیریت فردی و تمرکز مشتری مورد توجه قرار گرفتند. این مقاله در مورد شیوه های مدیریت کیفیت و پیامدهای آن برای عملکرد سازمانی است.

مدیریت کیفیت جامع نه درمان جادویی و نه بلافاصله قابل اعمال است، بلکه خیلی فراتر از این ها است. مدیریت کیفیت جامع شیوه کاملاً جدیدی است که ساختارها و روش های قدیمی مدیریت را هدف قرار می دهد و به بازسازی آن ها می پردازد و از طریق تعهد دراز مدت، وحدت هدف و آموزش، می تواند به اهداف خود نایل شود، اهدافی که رسیدن به برخی از آن ها به سال ها صبر و تلاش احتیاج دارد (۴).

کسب مزیت رقابتی و ویژگی های منحصر به فردی که هر کدام از سازمان ها خود را با آن به جامعه معرفی می کنند، یکی از روشهای

عملکرد سازمان های ورزشی کمک کرده و رضایت مشتریان درونی و بیرونی این سازمان ها را که قشر کثیری از افراد جامعه را دربر می گیرند، فراهم کنیم.

بیان مسئله

سازمان های امروزی با توجه به سرعت فزاینده رشد و پیشرفت علم و فناوری در قرن عصر حاضر همواره در پی کسب و تزیق اندیشه های نوین و علوم جدید در بدنه سازمان های خود هستند و می کوشند تا بدین طریق بتوانند در عرصه رقابت با تولیدکنندگان و ارائه دهندگان خدمات مشابه گوی سبقت را ربوده و بتوانند بیشترین سهم بازار را اذعان خود بکنند. در میان کسب مزیت های رقابتی که سازمان یا شرکت را نسبت به رقبا متمایز می کند تا سازمان بتواند بهره وری^۱ لازم و کافی را در این میان داشته باشد موضوع مورد بحث می تواند باشد. مدیریت کیفیت جامع یا همان TQM یکی از عوامل یا متغیرهایی می تواند باشد که در بحث افزایش بهره وری سازمان می تواند مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد. تلاش برای بهبود و استفاده موثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان های اقتصادی و واحدهای تولیدی، صنعتی و موسسات خدماتی می باشد (۷).

امروزه اغلب سازمان ها دریافته اند که برای بقای خود باید کیفیت را برای حضور شایسته در عرصه جهانی ارتقا دهند. کلید حل این مشکل که همه سازمانها با آن دست به گریبانند، در مقوله (TQM) خلاصه شده است. دنیایی که مهم ترین سلاح رقابت و مهم ترین ابزار برای حفظ بقا خدمات است، مدیریت کیفیت جامع در حقیقت راه و روش مدیریت آینده است.

فلسفه مدیریتی که با استفاده از روش های بهبود مستمر سعی در استفاده بهینه از فرصت های موجود و

منابع در دسترس برای افزایش کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری دارد. این نوع مدیریت بر محور کیفیت دورمی زند و بیشتر مفاهیم آن بر مشتری و نیازهای وی متمرکز است. هدف مدیریت کیفیت جامع در نهایت گامی جلوتر از تأمین نیازهای مشتریان است و آن پیشی گرفتن از آنها و همین طور از استانداردهای متعارف برپایه بهبود مستمر و وقفه ناپذیر است (۸). مدیریت کیفیت جامع نه درمان جادویی و نه بلافاصله قابل اعمال است، بلکه خیلی فراتر از اینهاست.

مدیریت کیفیت جامع شیوه کاملاً جدیدی است که ساختارها و روش های قدیمی مدیریت را هدف قرار می دهد و به بازسازی آنها می پردازد و از طریق تعهد درازمدت، وحدت هدف و آموزش، می تواند به اهداف خود نایل شود؛ اهدافی که رسیدن به برخی از آنها به سال ها صبر و تلاش احتیاج دارد (۴).

کسب موفقیت می باشد. این مشتری^۱ و تقاضا کنندگان می باشند که موجب می گردند تا سازمان ها بتوانند به برنامه های خود جامعه عمل ببوشانند. بنابراین توجه به خواست و تقاضای مشتریان اصل اول و اساسی در فرایند کسب موفقیت سازمان ها تلقی می گردد. ارائه محصولات و خدمات متناسب با نیاز مشتری توأم با کیفیت^۲ مناسب اصل مهمی می باشد که منجر به گرایش مشتریان به محصول یا خدماتی خاصی می گردد. پس میتوان اذعان کرد که مشتری و خواست آن ها مهمترین و کلیدی ترین عامل در فرایند رقابتی سازمان ها می توانند به حساب آیند. برای اطمینان از اینکه محصولات و خدمات، کیفیت طراحی شده را دارا هستند، تعهدی کیفی در سرتاسر سازمان لازم است. این نگرش به مدیریت کیفیت در کل سازمان به شکل آنچه مدیریت کیفیت جامع بیان شده، ظاهر می شود (۵).

سازمان های ورزشی^۳ با توجه به اینکه به عنوان متولی اصلی ارائه دهنده خدمات ورزشی در جامعه شناخته می شود بنابراین نوع و کیفیت خدمات ارائه شده نقش بسزایی در جلب و مشارکت آحاد مختلف جامعه در فعالیت های ورزشی را دارد. نوع خدمات ارائه شده توسط سازمان های ورزشی و متناسب با آن خروجی حاصل از آن ها مشخص کننده میزان بهره وری این سازمان ها دارد که در این بین کیفیت خدمات ارائه شده نقش مهمی را ایفا می کند.

بنابراین می توان اینگونه جمع بندی کرد که سازمان های ورزشی برای اینکه بتوانند در عرصه رقابت و کسب مزیت رقابتی دست پیش را از رقبای خود برابند بایستی متغیرهای مهم و تاثیر گذار در این مهم را متناسب با مقتضیات زمان شناخته و ضمن ورود آن ها به فضای سازمانی کارکنان را مجاب به اعمال آنها نمایند تا بتوانند کارآیی، اثربخشی و در نهایت بهره وری سازمانی را بهبود بخشند. که در این تحقیق مدیریت کیفیت جامعه عنوان یکی از مولفه های تاثیر گذار در این پژوهش مطرح گردیده است.

سازمان های متعالی از طریق برنامه ریزی و دستیابی به مجموعه ای متوازن از نتایج که نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت ذی نفعان را برآورده کرده و یا در موارد مربوط فراتر می رود، مأموریت خود را محقق ساخته و به سوی چشم انداز پیش میروند. بهره وری ایمان راسخ برای پیشرفت انسانهاست. بهره وری را می توان یک دیدگاه فکری دانست که همواره سعی در بهبود مستمر وضع موجود دارد. به عبارت دیگر می توان بهره وری را مرتبط با توسعه دانست و همان طوری که توسعه فرایندی تدریجی، رو به جلو و درصدد بهبود وضع موجود است و آن را به عنوان یکی از شاخص های توسعه و ارتقای کیفیت در هر سازمانی لحاظ نمود و بهره وری را می توان یکی از راه های افزایش سرمایه گذاری در هر سازمان دانست (۶).

با شناخت متغیرهای این پژوهش یعنی مدیریت کیفیت جامع و بهره وری و رابطه ای که این متغیرها با یکدیگر دارند، می توانیم به ارتقا

^۱Productivity

^۱ Customer

^۲ Quality

^۳Threat

عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی کار عبارتند از: توانایی، شناخت، کمک، تمایل، ارزیابی، هزینه و محیط. به نحوی که بهبود عملکرد و بهره‌وری را می‌توان با توجه به عوامل فوق ارزیابی نمود.

برای اطمینان از این که محصولات و خدمات، کیفیت طراحی شده را دارا هستند، تعهدی کیفی در سرتاسر سازمان لازم است. این نگرش به مدیریت کیفیت در کل سازمان به شکل آن چه مدیریت کیفیت جامع^۱ بیان شده، ظاهر می‌شود (۱۴). مدیریت کیفیت جامع همان اصول اولیه تضمین کیفیت، کنترل کیفیت جامع و کنترل کیفیت در سرتاسر شرکت را متصور می‌کند. سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت جامع را استفاده کرده‌اند، مزایای بسیاری از جمله تولید محصولات با کیفیت بالاتر، مشتریان با رضایت بیشتر، هزینه‌های کاهش یافته، عملکرد مالی بهبود یافته، عملکرد کیفیت و نوآوری و هم چنین رضایت بهبود یافته کارکنان را کسب کرده‌اند.

علاوه بر این، اگر مدیریت کیفیت جامع به طور موفقیت آمیزی به کار گرفته شود به خوبی مزایای رقابتی فراهم می‌کند. بسیاری از محققان اظهار داشته‌اند که استراتژی مدیریت کیفیت جامع (TQM) به طور بالقوه یک ابزار مفید در ترویج یادگیری و افزایش مزیت رقابتی شرکت می‌باشد. سازمان‌هایی مانند دانشکده‌های تربیت بدنی، سازمان تربیت بدنی، تربیت بدنی آموزش و پرورش، فدراسیون‌های ورزشی و غیره، همه تشکیلاتی هستند که باید توسط افراد مدیر اداره شوند، چنانچه افراد، فاقد صلاحیت و توانایی لازم برای اداره این تشکیلات باشند، مشکلات فراوانی به این تشکیلات و سازمان‌های ورزشی تحمیل خواهد شد. شواهدی در دست است مبنی بر این که افزایش هزینه‌ها در ادارات تربیت بدنی و به عبارتی اختصاص منابع بیشتر به این سازمان‌ها در قبال بازده و فرآورده‌های کمتر، ناشی از فقر کیفیت در نظام تربیت بدنی و فعالیت‌های آن است (۱۵).

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) یک استراتژی کلیدی برای حفظ برتری رقابتی و روشی برای مدیریت سازمان‌ها برای ایجاد بهبود در بهره‌وری و کارایی کلی سازمان در جهت رسیدن به بالاترین وضعیت کیفی موجود است. TQM، نه یک درمان جادویی است و نه چیزی که فوراً قابل اعمال است، بلکه خیلی فراتر از اینهاست. و یک 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، وحدت هدف و آموزش، می‌تواند به اهداف خود نایل گردد. اهدافی که رسیدن به برخی از آن‌ها به سالها صبر و تلاش احتیاج دارد (۱۶).

به کارگیری و توسعه مدیریت کیفیت جامع علی‌رغم مزایای بسیار آن (نظیر مشتریان مشغوف، کارکنان توانمند، درآمد بیشتر، هزینه کمتر و...) با چالشها و موانع بسیاری نیز مواجه می‌باشد. برای تشویق سازمان‌ها جهت به کارگیری و توسعه موفق مدیریت کیفیت جامع، تشخیص^۲، شناسایی^۳، تحلیل^۴ و بحث موانع عمده بسیار

مسائل تربیت بدنی و ورزش، ابعاد روانی، فرهنگی و اجتماعی متعدد و مختلفی دارند. یکی از ابعاد دشوار این نظام که آستان مسائل عمده و نظرهای متفاوت است، مسئله کیفیت برنامه‌ها و سیاست‌های ورزش است که از زوایای گوناگون و تعبیر متعددی می‌توان به آن توجه کرد. در چرخش سیاست‌های ورزش از یکی دو دهه گذشته بیشتر کشورها به خصوص کشورهای غربی توجه و تأکید بیش از پیش به ابعاد و اهداف کیفی برنامه‌های آموزشی داشته و تلاش‌های وسیعی برای تبیین مفهوم کیفیت و مؤلفه‌های آن در آموزش، عوامل مؤثر بر کیفیت، چگونگی، ارزشیابی و کنترل آن، رابطه کیفیت با معیارها و شاخص‌های آن، تدوین نظام کیفی ناظر بر درون داده‌ها، جریان‌ها و برون داده‌ها و نتایج فرایند آموزش در سطح محلی، ملی و بین‌المللی انجام داده‌اند (۹).

بهره‌وری مفهوم وسیعی است، و آن را می‌توان یک فراگرد فکری دانست که با هدف بهبود مستمر تبیین می‌گردد (۱۰). تعاریف متعددی از بهره‌وری توسط سازمان‌ها و مراکز مختلف علمی و پژوهشی در سطح جهان ارائه شده است که از جمله آن می‌توان به نسبت برون داده‌ها به درون داده‌ها اشاره کرد. بهره‌وری از معیارهای اصلی و اساسی تعالی سازمان‌ها است (۱۱). به منظور توسعه پایدار اقتصادی، انسان‌ها باید تفکر خلاق و نگرش متحول داشته باشند (۱۲).

بهره‌وری در معنای عام آن استفاده‌ی موثر و کارآمد از نهاده‌ها برای دستیابی به ستاده‌ها است. نهاده‌ها، منابعی (نظیر: انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستاده (ستاده اشاره به برونداد یک سازمان دارد که می‌تواند ماهیتی فیزیکی یا دارای ماهیتی ناملموس باشد) استفاده می‌شود (۱۳). به عبارت دیگر می‌توان گفت که بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن سود بیشینه‌ی ممکن با بهره‌گیری از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، مان، مکان و ...

در تحقیقی که نرمین تحت عنوان بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM) و تأثیر آنها بر عملکرد در ۵۷ شرکت فلسطینی انجام داد. نتایج این مطالعه نشان داد که تعهد مدیریتی، مشارکت کارکنان، آموزش، آموزش، پاداش و شناخت به طور معناداری با عملکرد بهبود شرکت ارتباط دارد.

در تحقیقی که صرف القحطانی و همکاران در سال تحت عنوان بررسی تأثیر مدیریت جامع مدیریت کیفیت (TQM) و استراتژی یک بر عملکرد سازمانی پرداخت. TQM به عنوان یک استراتژی تعریف شده است که اساساً با هدف ایجاد و ارائه محصولات با کیفیت بالا و خدماتی که تمام خواسته‌های مشتریان را پوشش می‌دهد و سطح بالایی از رضایت مشتری را تأمین می‌کند.

^۱ Identification

^۲ Analysis

^۳Total Quality Management

^۴ Diagnosis

پذیرش مدیریت کیفیت جامع با سابقه خدمت آنان رابطه معناداری وجود دارد. این ارتباط در مؤلفه های مشتری محوری و کار گروهی معنادار است. بدین معنی که با افزایش سابقه خدمت تمایل این افراد به کار گروهی و توجه به مشتری دانشجویان کمتر می شود. دستگردی و همکاران در بررسی ارتباط مدیریت کیفیت جامع و بهره وری در ادارات کل تربیت بدنی استان های خراسان جنوبی، شمالی و رضوی دریافتند بین اعمال مدیریت کیفیت جامع و بهره وری در ادارات کل تربیت بدنی استان های مورد نظر رابطه معناداری وجود دارد؛ بین اعمال مدیریت کیفیت جامع و بهره وری در ادارات کل تربیت بدنی استان های خراسان جنوبی با شمالی تفاوت معنا داری وجود ندارد. مبنی در بررسی ارتباط مدیریت کیفیت جامع و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی و فدراسیون سه گانه دریافت که توان پیش بینی اثربخشی از طریق مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون سه گانه وجود ندارد، ولی این توان در سازمان تربیت بدنی مشاهده شده است.

مگاد در تحقیق خود با عنوان "تعریف نیازهای مشتری در آموزش عالی" به نقش دانشجویان به عنوان مشتریان داخلی نظام آموزش عالی اشاره می کند. به نظر وی دانشجویان با تمایلاتی برای دستیابی به مهارت ها، تحصیل دانش و یادگیری وارد محیط دانشگاه می شوند. از نتایج تحقیق وی این است که اعضای هیأت علمی و مدیران تمایلی برای نامیدن دانشجویان به عنوان مشتری نشان نمی دهند و اصل تمرکز بر مشتری که یکی از مؤلفه های مدیریت کیفیت جامع است، در این مؤسسات نادیده گرفته می شود.

مسائل تربیت بدنی و ورزش، ابعاد روانی، فرهنگی و اجتماعی متعدد و مختلفی دارند. یکی از ابعاد دشوار این نظام که آستن عمده و نظرهای متفاوت است، مسئله کیفیت برنامه ها و سیاست های ورزش است که از زوایای گوناگون و تعبیر متعددی می توان به آن توجه کرد. در چرخش سیاست های ورزش از یکی دو دهه گذشته بیشتر کشورها به خصوص کشورهای غربی توجه و تاکید بیش از پیش به ابعاد و اهداف کیفی برنامه ها آموزشی داشته و تلاش های وسیعی برای تبیین مفهوم کیفیت و مولفه های آن در آموزش، عوامل موثر بر کیفیت، چگونگی ارزشیابی و کنترل آن، رابطه کیفیت با معیارها و شاخص های آن، تدوین نظام کیفی ناظر بر درون داده هاف جریان ها و برون داده ها و نتایج فرایند آموزش در سطح محلی، ملی و بین المللی انجام داده اند.

به دلیل اهمیت تربیت بدنی و ورزش در تامین بهداشت و سلامت جسمی و روحی انسان کشورهای پیشرفته برای بهره مندی از نتایج سازنده و مفید آن نیاز به نیروهای متخصص و تشکیلات سازمان یافته دارند و برنامه ریزی های موثر و سرمایه گذاری های هنگفتی 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 (۱۸).

ضروری است. موانع به کارگیری و توسعه مدیریت کیفیت جامع هم چنین بر یکدیگر نیز تاثیر می گذارند.

تاکنون TQM به صورت گسترده ای در سازمان های اقتصادی، نظامی، فرهنگی و علمی مورد استفاده قرار گرفته است. کشور های مختلف جهان به این نتیجه رسیده اند که برای حفظ بقای خود باید فلسفه TQM را بپذیرند و آن را اجرا کنند. لذا از این رویکرد نمود و نتایج قابل توجهی گرفته اند (۱۷). هارت و ماسفیلد^۱ در مطالعه کیفیت پیشنهاد می کنند که قبل از اجرای TQM باید به بررسی سازمان برای پذیرش TQM پرداخت. فرآیند آمادگی سازمان، اطلاعاتی درباره هدف و کیفیت به سازمان می دهد و باعث می شود افراد از TQM حمایت و در آن شرکت کنند. همچنین مطالعه آپسون^۲ نشان می دهد که هرچه سازمان آمادگی بیشتری برای اجرای TQM داشته باشد، موفقیتش در اجرای فرآیند TQM بیشتر خواهد بود. پاکارد^۳ در خصوص اهمیت شرایط محیطی برای به کارگیری TQM می گوید: برای اجرا TQM نخست باید شرایط محیطی بررسی شود و در مرحله بعد باید جنبه های عوامل محیطی، ادراکات و انتظارات کارکنان و مدیران سنجیده شود و سپس راههای اجرای TQM به آن ها نشان داده شود.

اسد در تحقیق خود با عنوان "بررسی ارتباط مدیریت کیفیت فراگیر و اثربخشی در حوزه های ستادی سازمان های ورزشی کشور" به این نتیجه رسید که بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر و اثربخشی در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم رابطه معناداری وجود ندارد. بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر و معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش رابطه معناداری وجود ندارد. بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی رابطه معناداری وجود ندارد. بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر و معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش تفاوت معناداری وجود ندارد. بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم و سازمان تربی تبدنی رابطه معناداری وجود دارد. بین اعمال مدیریت کیفیت فراگیر در معاونت تربیت بدنی و تندرستی وزارت آموزش و پرورش و سازمان تربیت بدنی تفاوت معناداری وجود دارد.

باقری در بررسی نگرش مدیران و اعضای هیأت علمی نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه ارومیه و رابطه آن با برخی ویژگیهای دموگرافیک آنان نتیجه گرفت که بین نگرش مدیران و اعضای هیأت علمی در مورد پذیرش مدیریت کیفیت جامع تفاوت معناداری وجود دارد. این تفاوت در مؤلفه های بهبود مستمر، آموزش و ارزشیابی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین سابقه مدیریت مدیران با نگرش آنان در مورد پذیرش مدیریت کیفیت جامع رابطه معناداری وجود ندارد و می توان گفت که در پذیرش مدیریت کیفیت جامع، سابقه مدیریت تأثیری در نگرش مدیریت ندارد. بین نگرش اعضای هیأت علمی در مورد

^۱ Packard

^۱ Hart and Mossfield

^۲ Atchison

شمال غرب کشور تا چه اندازه می باشد و ارتباط و همبستگی آن با بهره وری در این سازمان تا چه اندازه است؟

مواد و روش ها

هدف تحقیق حاضر، آزمون ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع با بهره وری سازمانی از دیدگاه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های منتخب شمال غرب کشور (آذربایجان شرقی، همدان و اردبیل) می باشد.

این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است که به صورت میدانی اجرا شده و جامعه مورد نظر تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های منتخب شمال غرب کشور (آذربایجان شرقی، همدان و اردبیل) می باشند که در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۷ در این سازمان ها مشغول به کار هستند. که تعداد کارکنان این اداره کل طبق استعلامی از اداره کارگزینی اداره کل ورزش و جوانان استان های مذکور ۵۸۷ نفر و تعداد نمونه ۳۶۷ نفر و روش نمونه گیری، تصادفی ساده می باشد. متغیرهای تحقیق در پژوهش حاضر مدیریت کیفیت جامع به عنوان متغیر پیش بین و بهره وری سازمانی به عنوان متغیر ملاک است. ابزار اندازه گیری در این پژوهش پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر اسپینوال (۱۹۹۴) که داری ۳۸ سوال و ۱۰ خرده مقیاس می باشد که بر اساس طیف چهار درجه ای لیکرت است. اعتبار این پرسشنامه بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه شده با نرم افزار SPSS ۹.۳٪ است. پرسشنامه دوم پرسشنامه بهره وری سازمانی است که توسط اولسانیا و همکاران طراحی و تدوین شده است. این پرسشنامه دارای ۲۷ گویه است و با یک مقیاس لیکرت پنج درجه- ای (خیلی کم تا خیلی زیاد)، با سؤالاتی مانند: (سازمان ما در بروز روش های اجرایی و مدیریتی توانمند است؛ در سازمان قابلیت های گزارش گیری و فهرست بندی موضوعی کارآمد وجود دارد). بهره وری را می سنجد. پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ به دست آمده است. آزمونهای آماری در این پژوهش، برای تحلیل فرضیات با استفاده از ضریب رگرسیون تک متغیره می باشد. با توجه به اینکه در هر یک از فرضیات تاثیریک متغیر کمی (متغیر مستقل) بر یک متغیر کمی (متغیر وابسته) مورد بررسی قرار خواهد گرفت، بهترین آزمون آماری برای تعیین تاثیر متغیر کمی بر متغیر کمی دیگر ضریب رگرسیون تک متغیره می باشد. و برای مقایسه متغیرها در گروه های پژوهشی از آزمون t مستقل استفاده گردید.

یافته ها

در این قسمت، ابتدا جدول آمار توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش و سپس به تحلیل و توضیح هر یک از فرضیات پژوهش پرداخته شده و در انتها یافته های مربوط به فرضیه ها، به صورت کلی در یک جدول آورده شده است.

ادارات کل ورزش و جوانان استان ها از جمله مراکز مهم پرورش نیروی انسانی برای ورزش کشور و هم چنین متولی توسعه اماکن و تجهیزات ورزش استان ها هستند. با توجه به این وظایف خطیر و نقش مهمی که در پیش برد اهداف سازمان ورزشی کشور دارند، بازده کم این سازمان ها در قبال منابع بیشتری که به آن ها اختصاص می یابد که البته ناشی از فقر کیفیت در نظام ورزش و جوانان و فعالیت های آن است، نمی تواند نوید بخش آینده روشنی برای ورزش استان ها و نهایتا ورزش کشور باشد. کشور ها برای حل این گونه مشکلات از یک استراتژی^۱ کلیدی به نام TQM بهره می برند که روشی است برای مدیریت سازمان ها برای ایجاد بهبود در بهره وری و کارایی کلی سازمان، در جهت رسیدن به بالاترین سطح کیفی موجود (مدنی، ۱۳۸۸)، ولی TQM درمانی نیست که فوراً قابل اعمال باشد و به گفته هارت و ماسفلد قبل از اجرای آن باید به بررسی سازمان برای پذیرش TQM پرداخت. در همین راستا محقق بر آن است مقایسه تفاوت میزان آمادگی کارمندان ادارات کل ورزش و جوانان استان ها در پذیرش تفکر TQM با برخی از ویژگی های آنان را تعیین نموده و با شناسایی زمینه های موجود، پیشنهاداتی را در جهت رفع موانع موجود در برابر به کار گیری TQM در ادارات کل ورزش و جوانان استان های منتخب ارائه دهد، تا این کار بتواند مقدمه ای برای اجرای TQM و بهبود کیفیت خدمات ادارات کل ورزش و جوانان استان ها در آینده باشد. دکنوپ^۲ اعتقاد دارد کلید اصلی حیات سازمان، حفظ مشتریان رضایت مند است. در سازمان ها، مدیران / رهبران انرژی را از طریق ارضاء نیازهای مشتری و بقای سازمانی به دست می آورند که فلسفه اصلی مدیریت کیفیت جامع است.

امروزه اوضاع رقابتی حاکم بر بازارهای جهانی، سازمان ها را به اتخاذ راهبردهای مناسب از جمله مدیریت کیفیت جامع سوق داده است. مدیریت کیفیت جامع چنان چه به طور صحیح به کار گرفته شود، باعث ارتقای انعطاف پذیری سازمان، رضایت مشتریان و کارکنان و تعالی کسب و کار می شود.

همانطور که بیان شد TQM در اصل یک فلسفه و تفکر است و به عنوان یک فرهنگ و عقیده غالب بر سازمان ها تاثیر گذاشته و آن ها را جهت می دهد. مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) یک استراتژی کلیدی برای حفظ برتری رقابتی و روشی برای مدیریت سازمان ها برای ایجاد بهبود در بهره وری و کارایی کلی سازمان در جهت رسیدن به بالاترین وضعیت کیفی موجود است. از سویی دیگر بهره وری مقوله ای می باشد که می تواند تحت تاثیر عوامل مختلفی از قبیل توانایی و مهارت نیروی کار، تجهیزات و غیره قرار گیرد. لذا مساله اصلی این می باشد که آیا می توان از طریق مدیریت کیفیت جامع در سازمان های مطرح شده میزان بهره وری این سازمان ها را افزایش داد؟ و سؤالی که در این مورد مطرح می شود آن است که ارتباط پذیرش این مهم یعنی مدیریت کیفیت جامع در بین کارکنان زن و مرد سازمان های مذکور در استان های منتخب

جدول ۱ آمار توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

^۱ Decnop

^۲ Strategy

متغیر	میانگین	انحراف معیار	جولگی	کشیدگی
کار تیمی	۲/۵۰	۰/۸۴۸	-۰/۰۵۱	-۰/۹۷۴
گروه‌های کیفیت	۲/۶۱	۰/۸۱۲	-۰/۳۰۹	-۰/۸۷۷
آموزش	۲/۵۲	۰/۹۰۲	-۰/۲۲۰	-۱/۱۰۱
ارزشیابی و بازخورد	۲/۴۵	۱/۰۲۴	-۰/۰۷۱	-۱/۱۴۹
استفاده از اطلاعات	۲/۲۱	۰/۸۴۶	۰/۲۷۱	-۱/۰۱۳
اهداف کیفی	۲/۴۴	۰/۸۵۹	-۰/۰۷۹	-۱/۰۵۶
مشتری مداری	۱/۹۴	۰/۹۷۳	-۰/۵۳۳	-۱/۱۶۴
نظام پیشنهادات	۲/۵۸	۰/۸۸۵	-۰/۲۷۸	-۰/۹۹۴
بهبود مستمر	۲/۱۹	۰/۹۲۹	۰/۲۲۳	-۱/۲۲۵
تعهد رهبری	۲/۵۳	۱/۰۲۳	-۰/۱۳۱	-۱/۱۵۰
بهره‌وری	۲/۱۷	۰/۸۲۰	۰/۳۷۵	-۰/۸۸۳

(t) می‌باشد که این فرضیه نیز در سطح ۹۹٪ معنادار است. در فرضیه ششم پژوهش نیز، تحت عنوان "اهداف کیفی بر بهره‌وری تأثیر دارد." با استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده مشاهده گردید که (t=۳/۶۶۱) می‌باشد که این فرضیه نیز در سطح ۹۹٪ معنادار است. در فرضیه هفتم پژوهش نیز، تحت عنوان "مشتری مداری بر بهره‌وری تأثیر دارد." با استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده مشاهده گردید که (t=۱۲/۷۶۰) می‌باشد که این فرضیه نیز در سطح ۹۹٪ معنادار است. در فرضیه هشتم پژوهش نیز، تحت عنوان "نظام پیشنهادات بر بهره‌وری تأثیر دارد." با استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده مشاهده گردید که (t=۱/۹۹۲) می‌باشد که این فرضیه نیز در سطح ۹۹٪ معنادار است. در فرضیه نهم پژوهش نیز، تحت عنوان "بهبود مستمر بر بهره‌وری تأثیر دارد." با استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده مشاهده گردید که (t=۱۲/۵۴۱) می‌باشد که این فرضیه نیز در سطح ۹۹٪ معنادار است. در فرضیه دهم پژوهش نیز، تحت عنوان "تعهد رهبری بر بهره‌وری تأثیر دارد." با استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده مشاهده گردید که (t=۴/۹۹۷) می‌باشد که این فرضیه نیز در سطح ۹۹٪ معنادار است. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق در جدول زیر گنجانده شده است:

فرضیه اصلی تحقیق، بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری در بین کارمندان زن و مرد ادارات ورزش و جوانان استان‌های منتخب شمال کشور می‌باشد. به منظور بررسی این فرضیه، فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار گرفته که در ادامه نتایج آن آورده شده است.

در فرضیه اول پژوهش، تحت عنوان "کار تیمی بر بهره‌وری تأثیر دارد." با استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده، مشاهده گردید که (t=۱/۹۸۳) می‌باشد که این فرضیه در سطح ۹۵٪ معنادار است. در فرضیه دوم پژوهش نیز، تحت عنوان "گروه‌های کیفیت بر بهره‌وری تأثیر دارد." با استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده مشاهده گردید که (t=۲/۷۱۶) می‌باشد که این فرضیه نیز در سطح ۹۹٪ معنادار است. در فرضیه سوم پژوهش نیز، تحت عنوان "آموزش بر بهره‌وری تأثیر دارد." با استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده مشاهده گردید که (t=۷/۸۰۹) می‌باشد که این فرضیه نیز در سطح ۹۹٪ معنادار است. در فرضیه چهارم پژوهش نیز، تحت عنوان "ارزشیابی و بازخورد بر بهره‌وری تأثیر دارد." با استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده مشاهده گردید که (t=۸/۹۴۳) می‌باشد که این فرضیه نیز در سطح ۹۹٪ معنادار است. در فرضیه پنجم پژوهش نیز، تحت عنوان "استفاده از اطلاعات بر بهره‌وری تأثیر دارد." با استفاده از آزمون معنادار بودن ضریب رگرسیونی برآورد شده مشاهده گردید که (t=۳/۸۵۰) =

جدول ۲ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح معناداری	آماره t	بار عاملی	نتیجه
۱	کار تیمی	بهره‌وری	۰/۰۰۰	۱/۹۸۳	۰/۵۴۲	تأیید
۲	گروه‌های کیفیت	بهره‌وری	۰/۰۰۰	۲/۷۱۶	۰/۷۴۳	تأیید
۳	آموزش	بهره‌وری	۰/۰۰۰	۷/۸۰۹	۰/۵۲۰	تأیید
۴	ارزشیابی و بازخورد	بهره‌وری	۰/۰۰۰	۸/۹۴۳	۰/۷۳۶	تأیید
۵	استفاده از اطلاعات	بهره‌وری	۰/۰۰۰	۳/۸۵۰	۰/۶۰۴	تأیید
۶	اهداف کیفی	بهره‌وری	۰/۰۰۰	۳/۶۶۱	۰/۷۱۲	تأیید

۷	مشتری مداری	بهره‌وری	۰/۰۰۰	۱۲/۷۶۰	۰/۲۹۶	تأیید
۸	نظام پیشنهادات	بهره‌وری	۰/۰۰۰	۱/۹۹۲	۰/۵۹۸	تأیید
۹	بهبود مستمر	بهره‌وری	۰/۰۰۰	۱۲/۵۴۱	۰/۳۲۹	تأیید
۱۰	تعهد رهبری	بهره‌وری	۰/۰۰۰	۴/۹۹۷	۰/۱۰۳	تأیید

نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی تحقیق حاضر بررسی ارتباط مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری در بین کارمندان زن و مرد ادارات ورزش و جوانان استان های منتخب شمال غرب کشور می باشد. نتایج نشان داد که ابعاد مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری تاثیر مثبت و معناداری دارد. به واقع مدیریت کیفیت جامع باید باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می گردد. مدیریت کیفیت جامع یعنی بهبود مستمر فرآیندها، تولیدات، خدمات و همه فعالیت های سازمانی در جهت تامین نیازهای مشتری که این بهبود مستمر خدمات بی شک برای افزایش بهره‌وری می باشد. بنابراین تمامی سازمان ها به دنبال دست یافتن به اساسی ترین هدف خود یعنی تعالی و افزایش بهره‌وری می باشند که بی شک مدیریت کیفیت جامع و استفاده بهینه از آن موثرترین راه این مهم می باشد. رضایی فر نتیجه گرفت که استقرار مدیریت کیفیت جامع در صنعت آب و فاضلاب منجر به افزایش راندمان کاری و رضایت مشتریان و مصرف کنندگان گردیده است و با پژوهش ذهیر و همکارانش که به بررسی تاثیر کارکرد مدیریت کیفیت جامع بر بهره‌وری پرداختند و نتیجه گرفتند که بین مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری رابطه معنادار و مثبت وجود دارد، این نتیجه همچنین با پژوهش خلخالی و همکارانش که نتیجه گرفتند بین استقرار مدیریت کیفیت جامع و بهره‌وری شغلی رابطه معنادار وجود دارد نیز همسو می باشد. علاوه بر این، این نتیجه با نتایج پژوهش بهرامی که به بررسی آثار استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع بر ابعاد بهره‌وری بر اساس استاندارد بین المللی ایزو پرداخت، و به این نتیجه دست یافت که نه فقط رابطه مثبت بین مدیریت کیفیت جامع و ابعاد بهره‌وری در شرکت غذایی بین الود وجود دارد بلکه استقرار مدیریت کیفیت جامع منجر به کاهش ضایعات و دوباره کاری ها داشته است و همچنین غلامزاده که در پژوهش خود به این نتیجه رسید که استقرار مدیریت کیفیت جامع بر ابعاد بهره‌وری کارکنان تاثیر داشته است همسو می باشد. علاوه بر موارد ذکر شده، در تحقیق طاهری، از میان مولفه های مدیریت کیفیت فراگیر، نتیجه و تحلیل کیفیت بیشترین سهم را در بهره‌وری سازمان داراست در حالی که در مطالعه حاضر، مولفه گروه های کیفیت بیشترین سهم را در پیش بینی بهره‌وری دارد.

References

1. Ciampa, d ,1992, Total quality : a user guide fo r implementation, Addison wesly publishing company, USA.
 2. Lam, S.S.K. (1995). Quality management and job satisfaction: an empirical study. International Journal of Quality & Reliability Management, 12 (4): 72-78.
 3. Terziovski, M. and Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organizational performance.
- International Journal of Quality & Reliability Management, 16 (3), 201-210.
4. Bailey, D. & Bennett, J. (1996). "The realistic model of higher education". Quality Progress, November, pp: 77-79.
 5. Jafarnejad, Ahmad (1393). "New Production and Operations Management, Tehran, University of Tehran Press.
 6. Sedghi Bukani, Nasser; Seyed Abbaszadeh, Mar Mohammad; Qalavandi, Hassan and Hassani, Mohammad (1397). "Analysis of Multiple Relationships of Effective Leadership and Strategic Planning with Manpower Productivity in Higher Education Centers of West Azerbaijan Province". Productivity Management, Twelfth Year, No. 45.
 7. Iranzadeh, Soleiman; Fakhimizadeh, Sirus and Jadari Sefidgari, Ayub (2015). "Study of the effect of knowledge management components on human resource productivity using factor analysis methods in financial and credit institutions of Tabriz". Productivity Management, Ninth Year, No. 33, pp: 27-45.
 8. Bagheri, Zahra (2007). A Survey of Attitudes of Managers and Faculty Members Towards Acceptance of Total Quality Management in Urmia University and Its Relationship with Some of Their Demographic Characteristics, Urmia University Master Thesis, pp. 41-50.
 9. Asad, Mohammad Reza (2002). "Study of the relationship between total quality management and effectiveness in the headquarters of sports organizations in the country." Master Thesis, Tehran, University of Tehran, p .: 37.
 10. Taghizadeh, Houshang; Ebrahimi, Rahim and Shokri Abdul Hussein (1393). "Comparison of human resource productivity prioritization of Islamic Azad University of Tabriz using Vickor technique". Productivity Management, Eighth Year, No. 31, pp: 75-100.

departments". *Sports Management*, Volume 6, Number 1, pp: 1-17.

11. Waziri Atam, server; Mansoori, Hossein and Adiban, Ahmad (2009). "Identification and prioritization of factors affecting human resource productivity using MADM techniques, *Quarterly Journal of Education*, No. 100, pp: 135-159.
12. Iwe, J. (2005), "Enhancing women's productivity in the library and information sector in Nigeria", *The Electronic Library*, Vol.23, No.3, pp. 319-332. Lakhali, L, Pasin, F. and Liman M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (6): 625-646
13. Tangen, Stefen (2005). Demystifying Productivity and Performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54, No. 1.
14. Ajli, Mehdi and Ghasemian Sabahi, Ayman (1396). "Explaining the relationships between barriers to the application of total quality management using a fuzzy hybrid approach (gas industry)." *Human Resource Management Research*, Volume 7, Number 1.
15. Madani, Mehdi, 1999, The possibility of using total quality management in Isfahan hospitals, Master Thesis in Information Management, Iran University of Medical Sciences.
16. Asad, Mohammad Reza, Hamidi, Mehrzad, 2003, A Study of the Status of Total Quality Management in the Physical Education Organization, *Olympic Quarterly*, No. 24.
17. Ishikawa .k, 1985, What is Total Quality Control? The Japanese Way, London: prentice hall, p.89.
18. Farahani, Abolfazl; Kashif, Mir Mohammad; Gholamzadeh, Ayub and Khodadai, Mohammad Rasool (1393). "The relationship between total quality management and productivity in East Azerbaijan's physical education