



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد سنندج

دانشگاه تحصیلات تکمیلی

پایان نامه جهت دریافت کارشناسی ارشد در رشته مدیریت ورزشی (M.A)

عنوان :

ارتباط مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکردشغلی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان

استان کرمانشاه

استاد راهنما :

دکتر سمیرا علی آبادی

نگارنده :

حیدر قلعه کهنه

زمستان ۱۳۹۵

سلامی

تشکر و سپاس

سپاس و ستایش مر خدای را جل جلاله که آثار قدرت او برچهره روز روشن، تابان است و انوار حکمت او در شب تار، درفشان. آفریدگاری که خویشان را به ماشناساند و درهای علم را بر ما گشود و عمری و فرصتی عطا فرمود تا بدان، بنده ضعیف خویش را در طریق علم و معرفت بیازماید .

به مصداق بارز ((لم یشکر الخالق ولم یشکر المخلوق))

بسی شایسته است از استاد با کمالات و شایسته سرکار خانم دکتر سمیرا علی آبادی که در کمال سعه صدر، از هیچ کمکی در این عرصه بر من دریغ نمودند و زحمت راهنمایی این رساله را بر عهده گرفتند کمال تشکر و قدردانی را دارم .

تقدیم به:

شهدای ارتش در جنگ تحمیلی و مدافعان حرم.

و تقدیم به همسرم که سایه مهربانیش سایه سار زندگیم می باشد، او که اسوه صبر و تحمل بوده و مشکلات مسیر را برایم تسهیل نمود.



واحد سنندج

تاریخ.....

شماره:.....

باسمه تعالی

پیوست:.....

تعهد اصالت رساله یا پایان نامه

اینجانب حیدر قلعه کهنه دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته در رشته مدیریت ورزشی که از پایان نامه/رساله خود تحت عنوان "ارتباط مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکردشغلی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه" با کسب نمره و درجه دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:

۱) این پایان نامه/رساله حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و ...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست مربوطه ذکر و درج کرده ام.

۲) این پایان نامه/رساله قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

۳) چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هرگونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.

۴) چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را می پذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی:

تاریخ و امضاء:



به نام خدا

نشور اخلاق پژوهش

بیاباری خدواند بجان و اعتماد به این که عالم محضر خداست و همواره ناظر بر اعمال انسان و به منظور پاس داشت بلند دانش و پژوهش و نظریه اهمیت جایگاه دانشگاه در اعتلای فرهنگ و تمدن بشری مادان شبخیمان و احصای بیات علمی واحد های دانشگاه آزاد اسلامی متعهد می گردیم اصول زیر را در انجام فعالیت های پژوهشی به نظر قرار داده و از آن تخطی نکنیم:

۱- اصل برائت: التزام به برائت جویی از حرکتها رفتار غیر حرفه ای و اعلام موضع نسبت به کسانی که حوزه علم و پژوهش را به ثابیه های غیر علمی می آلائند.

۲- اصل رعایت انصاف و امانت: تعهد به اجتناب از حرکتها جانب داری غیر علمی و حفاظت از اموال، تجهیزات و منابع در اختیار.

۳- اصل ترویج: تعهد به رواج دانش و اشناء نتایج تحقیقات و انتقال آن به بکارهای علمی و دانشجویمان به غیر از مواردی که منع قانونی دارند.

۴- اصل احترام: تعهد به رعایت حریم باو حرمت باو در انجام تحقیقات و رعایت جانب تقد و خودداری از حرکتها حرمت شکنی.

۵- اصل رعایت حقوق: التزام به رعایت کامل حقوق پژوهشگران و پژوهشیدگان (انسان، حیوان و نبات) و سایر صاحبان حق.

۶- اصل رازداری تعهد به صیانت از اسرار و اطلاعات محرمانه افراد، سازمان باو کشور و کلیه افراد و نهاد های مرتبط با تحقیق

۷- اصل حقیقت جویی: تلاش در راستای پی جویی حقیقت و وفاداری به آن و دوری از حرکتها پنهان سازی حقیقت.

۸- اصل مالکیت مادی و معنوی: تعهد به رعایت کامل حقوق مادی و معنوی دانشگاه و کلیه بکاران پژوهش.

۹- اصل منافع ملی: تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن پیشبرد و توسعه کشور در کلیه مراحل پژوهش.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
.....	چکیده.....
	فصل اول: کلیات تحقیق
۲.....	۱-۱-مقدمه.....
۳.....	۱-۲-بیان مسأله.....
۵.....	۱-۳-اهمیت و ضرورت تحقیق.....
۷.....	۱-۴-اهداف تحقیق.....
۷.....	۱-۴-۱-هدف اصلی.....
۷.....	۱-۴-۲-اهداف فرعی تحقیق.....
۸.....	۱-۵-فرضیه های تحقیق.....
۸.....	۱-۵-۱-فرضیه اصلی.....
۸.....	۱-۵-۲-فرضیه های فرعی.....
۸.....	۱-۶-تعریف واژه ها و اصطلاحات.....
	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق
۱۱.....	۲-۱-مقدمه.....
۱۲.....	۲-۲-تعریف مدیریت جامع کیفیت.....
۱۳.....	۲-۳-ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت کدامند؟.....
۱۴.....	۲-۳-۱-فلسفه مدیریتی ارجح.....
۱۷.....	۲-۴-مفهوم فلسفه مدیریت کیفیت جامع از نگاه صاحب نظران.....
۱۹.....	۲-۵-اهداف مدیریت کیفیت جامع.....
۲۰.....	۲-۶-نقش مدیریت کیفیت جامع.....
۲۰.....	۲-۷-اجزا و ابزار مدیریت کیفیت.....

۲۱	۲-۷-۱- ابزارهای لازم برای به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر
۲۱	۲-۷-۲- دست‌اندازهای جاده مدیریت کیفیت جامع
۲۲	۲-۷-۳- دست‌اندازهای جاده مدیریت کیفیت جامع
۲۲	۲-۷-۴- علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع
۳۱	۲-۸- ارتباطات و آموزش مدیریت کیفیت جامع
۳۵	۲-۹- مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک
۴۰	۲-۱۰- تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت کیفیت جامع
۴۲	۲-۱۱- جنبه‌های مدیریت کیفیت جامع
۴۴	۲-۱۲- تأثیر فناوری اطلاعات
۴۹	۲-۱۳- نتیجه‌گیری
۵۱	۲-۱۴- رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن
۵۲	۲-۱۴-۱- عوامل مؤثر در رضایت شغلی
۵۴	۲-۱۴-۲- افزایش رضایت شغلی
۵۵	۲-۱۴-۳- غنی‌سازی شغلی
۵۵	۲-۱۴-۴- مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
۵۶	۲-۱۴-۵- زمان کاری شناور
۵۶	۲-۱۵- نقش بهداشت روان در رضایت شغلی
۵۸	۲-۱۶- رضایت شغلی و عملکرد
۵۹	۲-۱۷- مفهوم رضایت شغلی در سازمان
۶۲	۲-۱۸- نظریه‌های رضایت شغلی
۷۵	۲-۱۹- پیشینه تحقیق
۷۷	۲-۲۰- جمع‌بندی
	فصل سوم: روش تحقیق
۸۱	۳-۱- مقدمه
۸۱	۳-۲- روش تحقیق

۸۲	۳-۳-روش گردآوری داده ها.....
۸۲	۳-۴-ابزار پژوهش.....
۸۶	۳-۴-۱-روایی و پایایی پرسشنامه.....
۸۸	۳-۵-جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه.....
۸۸	۳-۶-روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
	فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده ها
۹۰	۴-۱-مقدمه.....
۹۰	۴-۲-آمار توصیفی.....
۹۱	۴-۲-۱-شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای تحقیق.....
۹۳	۴-۲-۲-توصیف متغیر مدیریت کیفیت فراگیر.....
۹۵	۴-۳-آمار استنباطی.....
۹۵	۴-۳-۱-بررسی نرمال بودن متغیرها.....
۹۷	۴-۳-۲-آزمون فرضیه‌های تحقیق.....
	فصل پنجم: نتیجه گیری
۱۲۷	۵-۱-مقدمه.....
۱۲۷	۵-۲-خلاصه تحقیق.....
۱۲۸	۵-۳-بحث و نتیجه گیری.....
۱۳۵	۵-۴-محدودیت‌های پژوهش.....
۱۳۵	۵-۵-پیشنهادات.....
۱۳۵	۵-۵-۱-پیشنهادات برخاسته از تحقیق.....
۱۳۶	۵-۵-۲-پیشنهادات برای تحقیقات آینده.....
۱۳۷	منابع.....

فهرست نمودارها و جداول:

جدول ۳-۱- معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر.....	۸۳
جدول ۳-۲: پایایی پرسشنامه‌ها.....	۸۷
جدول ۴-۱: شاخص‌های توصیفی متغیرها.....	۹۱
جدول ۴-۲: توصیف متغیر مدیریت کیفیت فراگیر.....	۹۳
نمودار ۴-۱: میانگین متغیر مدیریت کیفیت فراگیر در طیف‌های مختلف.....	۹۴
جدول ۴-۳: نتایج بررسی نرمال بودن متغیرها.....	۹۵
جدول ۴-۴: خلاصه مدل.....	۹۸
جدول ۴-۵: آنالیز واریانس.....	۹۹
جدول ۴-۶: ضرایب.....	۹۹
نمودار ۴-۲: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده.....	۱۰۰
جدول ۴-۷: خلاصه مدل.....	۱۰۱
جدول ۴-۸: آنالیز واریانس.....	۱۰۲
جدول ۴-۹: ضرایب.....	۱۰۲
نمودار ۴-۳: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده.....	۱۰۳
جدول ۴-۱۰: خلاصه مدل.....	۱۰۴
جدول ۴-۱۱: آنالیز واریانس.....	۱۰۵
جدول ۴-۱۲: ضرایب.....	۱۰۵
نمودار ۴-۴: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده.....	۱۰۶
جدول ۴-۱۳: خلاصه مدل.....	۱۰۷
جدول ۴-۱۴: آنالیز واریانس.....	۱۰۸
جدول ۴-۱۵: ضرایب.....	۱۰۸
نمودار ۴-۵: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده.....	۱۰۹
جدول ۴-۱۶: خلاصه مدل.....	۱۱۰
جدول ۴-۱۷: آنالیز واریانس.....	۱۱۱

- جدول ۴-۱۸: ضرایب..... ۱۱۱
- نمودار ۴-۶: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده..... ۱۱۲
- جدول ۴-۱۹: خلاصه مدل..... ۱۱۳
- جدول ۴-۲۰: آنالیز واریانس..... ۱۱۴
- جدول ۴-۲۱: ضرایب..... ۱۱۴
- نمودار ۴-۷: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده..... ۱۱۵
- جدول ۴-۲۲: خلاصه مدل..... ۱۱۶
- جدول ۴-۲۳: آنالیز واریانس..... ۱۱۷
- جدول ۴-۲۴: ضرایب..... ۱۱۷
- نمودار ۴-۸: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده..... ۱۱۸
- جدول ۴-۲۵: خلاصه مدل..... ۱۱۹
- جدول ۴-۲۶: آنالیز واریانس..... ۱۲۰
- جدول ۴-۲۷: ضرایب..... ۱۲۰
- نمودار ۴-۹: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده..... ۱۲۱
- جدول ۴-۲۸: خلاصه مدل..... ۱۲۲
- جدول ۴-۲۹: آنالیز واریانس..... ۱۲۳
- جدول ۴-۳۰: ضرایب..... ۱۲۳
- نمودار ۴-۱۰: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده..... ۱۲۴
- جدول ۴-۳۲: نتایج آزمون فرضیه‌ها..... ۱۲۵

چکیده:

پژوهش حاضر باهدف بررسی ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه انجام گرفت. روش تحقیق در این پژوهش با توجه به هدف تحقیق، توصیفی و همبستگی است. توصیفی از آن جهت که یک سری واقعیت های علمی و عینی را توصیف کرده و تحلیلی از آن جهت که نتایج حاصله مورد قضاوت و تفسیر علمی قرار می گیرد. در فرآیند گردآوری اطلاعات موردنظر در این پژوهش از منابع کتابخانه ای و روش میدانی استفاده شده و نیز از پرسشنامه عملکرد شغلی و پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر که دارای روایی و پایایی معتبر می باشند استفاده گردیده است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه در سال ۱۳۹۵ به تعداد ۲۲۸ نفر بوده، روش نمونه گیری به شکل تصادفی ساده و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۶۳ نفر بود. در این پژوهش از آزمون کلموگرف اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال بودن داده ها، آزمون پیرسون و رگرسیون جهت بررسی ارتباط استفاده شد. یافته کلی پژوهش مؤید ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه است و مولفه های مدیریت کیفیت جامع می توانند عملکرد شغلی را پیش بینی کنند.

کلیدواژه: مدیریت کیفیت جامع، عملکرد شغلی، ادارات ورزش و جوانان.

فصل اول:

کلیات

هدف کلیه تلاشهای مدیریت کیفیت جامع در سازمان در جهت بهبود و حفظ کیفیت، جلب رضایت کامل مشتری با کمترین هزینه است. بهره وری را باید از مجرای اصلاح و بهبود کیفیت تولید، خدمات و همه فعالیتها از جمله رضایت کارکنان، میزان مشارکت آنان و درگیر ساختن آنها، اصلاح کرد.

مدل مدیریت کیفیت جامع روش متفاوتی را در نحوه نگرش به شیوه مدیریت فراهم می سازد و یک نوع فرهنگ مشارکتی را توسعه می بخشد که در آن هریک از کارکنان می تواند مستقیماً در حوزه های مرتبط با کارش و تصمیم سازی در این مورد مشارکت کند. این مدل از طریق چرخه های کیفیت سازماندهی می شود و نگرش مثبت در میان کارکنان نسبت به کیفیت و سازمان ایجاد می کند. و کارکنان با احترام به یکدیگر می توانند یک محیط کاری بسیار جذاب برای خود فراهم سازند.

مدیریت کیفیت نگرشی نو به بهبود کارایی و انعطاف در سازمان است. اهداف اولیه آن درگیر کردن همه کارکنان در همه بخشهای سازمان به کار گروهی است تا خطا حذف شود و از ضایعات جلوگیری شود. درحقیقت فرهنگ سازمانی تضمین می کند که کارها در گام نخست صحیح انجام شود.

به عبارت ساده می توان بیان کرد معنای مدیریت کیفیت جامع عبارتست از درگیرکردن همه افراد در همه امور سازمان، به گونه ای که در جهت اهداف و کوشش هایی قرار گیرند که باعث بهبود عملکرد در تمامی سطوح سازمان گردد.

اجرای برنامه توسعه کیفیت، به تدریج به سمت اهداف فراقسمتی همچون کیفیت، هزینه، نیروی کار و کیفیت زندگی کاری کارکنان سوق می دهد. چنین اقداماتی مطمئنا به افزایش رضایت مشتری و کارکنان منجر می شود.

در طول نیمه اول قرن بیستم، از مشتریان انتظار می رفت تا هزینه اضافی برای کیفیت را پردازند. به هر حال در فضای رقابتی تجاری دهه های ۱۹۸۰، دیگر کیفیت به عنوان تنها گزینه نیست بلکه کیفیت نیاز مثبتی است که بدون آن یک سازمان نمی تواند به حیات خود ادامه دهد. محصولات و خدمات نیاز به یک تعهد جامع و سیستم جدید مدیریتی یعنی مدیریت کیفیت جامع دارند. (یزدان پناه، ۱۳۸۱: ۲۵)

۱-۲- بیان مسأله:

کیفیت ضرورتی است که از لحظه ورود محصول یا خدمت به وجود می آید. این تعریف در نگاه اول نامفهوم به نظر می آید اما یک محصول یا یک خدمت زمانی می تواند ارزش افزوده ایجاد نماید که خواسته های مشتریان و اربابان رجوع را برآورده سازد. خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان، بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است این یعنی توانایی پرورش یا به وجود آوردن یک انگاره یا اندیشه

جدید (در بحث مدیریت نظیر به وجود آوردن یک محصول جدید است) خلاقیت یکی از جنبه‌های اصلی تفکر یا اندیشیدن است.

مدیریت کیفیت جامع فرایندی است متمرکز بر مشتریان ، کیفیت‌محور ، مبتنی بر حقایق و متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها ، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می‌شود. مشتری‌گرایی، کارگروهی و نگرش علمی به تصمیم‌گیری اجزای TQM و آموزش کار گروهی، ساختار کیفی و کنترل آماری از ابزار اجرا و پیاده سازی آن هستند. علاوه بر این از آنجا که این استراتژی نیازمند پیش زمینه‌هایی می باشد، از بهبود تصویر در اذهان عمومی و ارتقای روحیه کارکنان به عنوان این زمینه سازها می‌توان نام برد (یزدان پناه، ۱۳۸۱:۱۴). عملکرد شغلی در سازمان ها فراوان مورد بررسی قرار می گیرد اما این مساله زمانی معنا پیدا می کند که درک کنیم، موفقیت و شکست یک سازمان به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد (ریجو، ۱۳۸۶:۱۰). از سوی دیگر عملکرد شغلی درجه ای از انجام وظایف محوله به فرد در شغل وی تعریف می شود (طاهیر سلیمان، ۲۰۰۶:۱۲). همچنین روجلبرگ (۲۰۰۷)، عملکرد را فعالیت هایی تعریف کرده است که به طور معمول بخشی از شغل و فعالیت های فرد است و باید آن را انجام دهد. زندگی در جوامع مبتنی بر دانش، چالشهای جدیدی را برای نیروی کار و همچنین سازمانها به ارمغان می آورد. به منظور بقا و رقابت، توسعه مداوم و یادگیری ضروری است. در این بین مدیران و سرپرستان به عنوان ارکان مهم سازمان، نیاز زیادی به آموزش مهارت های مدیریتی دارند. در مورد TQM آن تاکنون تحقیقات زیاد صورت گرفته اما هر کدام از این تحقیقات دارای

خلاء هایی بوده که باعث نقص این پژوهش ها گردیده است از جمله این پژوهش ها عبارتند از تحقیقی با عنوان برنامه ریزی و مدیریت کیفیت جامع، پژوهشی با عنوان مدیریت کیفیت جامع و چگونگی کارکردهای آن، روشهای موفقیت در مدیریت کیفیت جامع، دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، و... اما متأسفانه در هیچ یک از این پژوهش ها به موارد زیر اشاره نشده است این موارد عبارتند از اینکه آیا بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان و نیز بین مدیریت کیفیت جامع و رضایت شغلی و کارایی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان رابطه وجود دارد یا نه؟

ما در این تحقیق برانیم تا آنچه قبلاً در تحقیقات پیشین نادیده گرفته شده است مورد بررسی قرار دهیم. هدف از این پژوهش علاوه بر آشنایی با مدیریت کیفیت جامع و کارکردهای آن در حوزه مدیریت عملکرد شغلی، رضایت شغلی و کارایی شغلی بحث های مربوط به این متغیرها بحث نماییم و به دنبال یافتن پاسخ سوالات زیر هستیم. که آیا بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شغلی، بین مدیریت کیفیت جامع و رضایت شغلی و بین مدیریت کیفیت جامع و کارایی شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان رابطه وجود دارد؟

۱-۳- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق:

مدیریت کیفیت جامع فلسفه مدیریتی است که هدف آن به کارگیری تمامی منابع سازمان از جمله کارکنان به عنوان موثرترین عامل دستیابی به اهداف شرکت است. تمرکز اصلی نظام مدیریت کیفیت جامع بر افزایش رضایت مشتری (خواه درونی و یا بیرونی) است (اکبری، ۱۳۸۰: ۱۹).

TQM به ترکیب فلسفه مدیریت مشارکتی ، تکنیک های آماری و همکاری پرسنل از طریق ارتباطات می پردازد تا به بهبود کیفیت کالاها و خدمات ، زمان بندی صحیح تولید ، تامین نیاز مشتریان و کاهش هزینه ها منجر شود(مصدق راد، ۱۳۹۰:۲۰) بنابراین ، TQM تمامی فعالیتهای یک سازمان از فروش و بازاریابی گرفته تا طراحی ، تولید و خدمات پس از فروش را در بر می گیرد. فهم و درک واضحی از مدیریت کیفیت جامع نشان می دهد که اگرچه مدیریت کیفیت جامع از کنترل کیفیت منشا گرفته اما تغییر اساسی در فلسفه مدیریت را ارائه می دهد و آن عبارتست از اداره کردن سازمان است. البته کنترل کیفیت و استانداردها جزء مهم مدیریت کیفیت جامع هستند. هدف این روش ساختن فرهنگ سازمانی است که در آن بهبودهای کیفیت در کار و فعالیتهای قرار گیرند. در مقایسه با دیگر اشکال حضور کارگران در فعالیتهای مدیریت کیفیت جامع فرصتی را فراهم می کند تا کارگران مستقیماً در کار و تصمیم گیری راجع به کارشان شرکت کنند، رضایت شغلی و رضایت کارمندان جزو نتایج مهم اجرای این روش است. وقتی که افراد داوطلبانه در چرخه کیفیت و گروههای بهبود کیفیت شرکت می کنند، از این لحاظ مدیریت جامع کیفیت ممکن است گزینه ای برای قانون پیشنهادی در مورد حضور کارگر باشد. (فاتحی، ۱۳۸۱:۱۰) نتایج این پژوهش نه تنها در بین ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه و دیگر استانها بلکه در دیگر ادارات و ارگانها هم کاربرد داشته و به بهبود مدیریت این ارگانها کمک می کند چرا که مدیریت کیفیت جامع بحثی کامل و جامع بوده که کاربردی می باشد و یا تاثیر بر عملکرد شغلی و رضایت شغلی کارکنان بر کارکردهای ادارات تاثیر مثبت می گذارد. بازخوردهای تحقیق حاضر در ادارات

ورزش و جوانان استان کرمانشاه به اینگونه است که ابتدا بر عملکرد شغلی کارکنان ادارات تاثیر گذاشته و باعث ایجاد رضایت شغلی در این ادارات می شود که این امر بر کارکردهای کارکنان و کارایی شغلی تاثیر گذاشته و به دنبال آن بر تمامی مجموعه و خود اداره تاثیر مثبت می گذارد.

۱-۴-اهداف تحقیق:

۱-۴-۱-هدف اصلی:

شناسایی ارتباط بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و

جوانان استان کرمانشاه

۱-۴-۲-اهداف فرعی:

۱-شناسایی رابطه بین حمایت و رهبری مدیریت عالی و عملکرد شغلی

۲- شناسایی رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد شغلی

۳- شناسایی رابطه بین مشتری مداری و عملکرد شغلی

۴- شناسایی رابطه بین شناسایی و آموزش کارکنان و عملکرد

۵- شناسایی رابطه بین مهارت همدلی و عملکرد مدیران

۶- شناسایی رابطه بین اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفی تو عملکرد شغلی

۷- شناسایی رابطه بین بیمه کیفیت و عملکرد شغلی

۸- شناسایی رابطه بین پیامدهای بهبود بهره وری کیفیت و عملکرد شغلی

۱-۵-۵- فرضیه‌های تحقیق:

۱-۵-۱- فرضیه اصلی:

بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

۱-۵-۲- فرضیه های فرعی:

۱- بین حمایت و رهبری مدیریت عالی و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

۲- بین برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

۳- بین مشتری مداری و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

۴- بین شناسایی و آموزش کارکنان و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

۵- بین مهارت همدلی و عملکرد مدیران ارتباط وجود دارد.

۶- بین اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

۷- بین بیمه کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

۸- بین پیامدهای بهبود بهره وری کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

۱-۶-۶- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی:

TQM

رویکرد مدیریتی برای بهبود عملکرد سازمانی است که شامل انواع مختلف از هر دو موضوعات

فنی و رفتاری است (کایناک، ۲۰۰۰: ۲۶).

کیفیت:

معمولا ماهیتی بیش از حد انتظار و عالی در تولید کالا یا ارائه خدمت را در ذهن متبادر می‌نماید، که ابعاد مختلفی چون تطابق، قابلیت اطمینان، پایداری، ذوق و زیبایی را در بر می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت تا اندازه‌ای خارج از تصور است (نادری، ۱۳۹۰).

عملکرد شغلی:

عملکرد شغلی را میتوان به عنوان ارزش کلی مورد انتظار سازمانها از رویدادهای رفتاری مجزایی که افراد طی یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهند تعریف نمود. ویژگی رفتاری در این تعریف که عملکرد به آن اشاره می‌کند همان ارزش مورد انتظار سازمان است (موتوویتلو^۱، ۲۰۰۳).

رضایت شغلی:

مجموعه‌ای از احساسات و باورها که افراد در مورد شغل کنونی خود دارند (جورج^۲، ۱۹۹۹).

کارایی شغلی:

استفاده بهینه از امکانات سازمان برای دستیابی به اهداف (ذاکرفرد، ۱۳۹۰).

^۱ . Motowidlo

^۲ .Georg

فصل دوم:

ادبیات پژوهش

بشر از بدو خلقت با «کیفیت» سرو کار داشته است؛ مثلاً در ساختن خانه و محل سکونت خود و در تشخیص مناسب بودن اسلحه و وسیله دفاعی خود، به نوعی از آن استفاده کرده است. دیری نپایید که با گسترش پهنه نیازهای آدمی و در پی آن ایجاد بازارهایی جهت دادوستد کالاها و خدمات، مساله کیفیت و وسعت یافتن بیش از پیش بازارها و کنترل کیفیت مطرح شد و پس از چندی، به عنوان عاملی اساسی و تاثیرگذار در عرصه تولید کالا و ارائه خدمات شناخته شد. با وقوع انقلاب صنعتی در قرن هیجدهم او روی آوردن به تولید انبوه توسط بنگاه‌های اقتصادی مختلف، زمانی کوتاه و به صورتی چشمگیر، کم‌کم زمانی کوتاه به صورتی چشمگیر زمزمه‌هایی درباره لزوم به کارگیری روش‌های علمی در زمینه کنترل کیفیت به گوش رسید. تاریخچه این دانش که اکنون چند دهه‌ای بیش نیست که به عنوان یک حوزه علمی مستقل مطرح شده، گواه آن است که سرآغاز توسعه و گسترش فعالیت‌های کنترل کیفیت به صورت حاضر در اوایل قرن بیستم بوده است (غفوری، ۲۰: ۱۳۸۷).

اکنون با مقدمه فوق لازم است تعاریفی برای برخی مفاهیم بنیادین در این حوزه ارائه شود: «کیفیت^۱ معمولاً ماهیتی بیش از حد انتظار و عالی در تولید کالا یا ارائه خدمت را در ذهن متبادر می‌نماید، که ابعاد مختلفی چون تطابق، قابلیت اطمینان، پایداری، ذوق و زیبایی را در بر می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت تا اندازه‌ای خارج از تصور است.

^۱ Quality

«کنترل کیفیت^۱» نیز به عنوان استفاده از فنون و دستورالعمل‌هایی برای دستیابی به بهبود کیفی در زمینه تولید کالاها یا ارائه خدمات شناخته می‌شود، که در راستای این هدف به صورت ساده تشخیص و شناسایی، آنالیز و بررسی، و در گام بعدی اقدام به حل نقص و کاستی محصولات و خدمات اهمیت اساسی خواهد داشت.

لیکن، این نیز پاسخگوی میل وافر آدمی به تولید کالا و ارائه خدماتی که کیفیت بالاتری را برایش به ارمغان آورند، نبود؛ بنابراین چندی نگذشت که مفهوم تازه‌ای به «مدیریت کیفیت جامع^۲» مطرح شد. آنچه در ذیل می‌آید به دنبال آن است تا با نگاهی گذرا و سودمند مفهوم و فلسفه، اهداف، نقش‌ها، اجزا و ابزار، زمینه‌سازها، موانع و علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع را بررسی کند (غفوری، ۲۰: ۱۳۸۷).

۲-۲- تعریف مدیریت جامع کیفیت:

مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر مشتریان، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق و متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می‌شود.

^۱ Quality Control: QC

^۲ Total Quality Management: TQM

۲-۳-ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت کدامند؟

۱. فرایندگرایی : سازمان را فرایندی می‌بینیم که در آن درونداد ، روند و بروندادی وجود دارد که همه افراد بصورت افقی در مراحل از فرایند قرار می‌گیرند . تقسیم‌بندی عمودی و سلسله‌مراتبی وجود ندارد ؛ اگر فرایند بروندادی دارد همه در آن سهیم هستند .

۲. مشتری‌محوری : تمامی افرادی که روی فرایند کار می‌کنند و آنها که نتیجه فرایند را کسب می‌کنند در واقع همکار و شریک هستند و باید کار کنند . اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد ، برای مشتریان سازمان جایگاه ویژه‌ای ایجاد می‌شود و مشتری صاحب حق و احترام می‌گردد . در این گونه سازمانها سلامت جریان کار و سلامت فرایندها وابسته به مشتری و اظهارنظر اوست (دیلمی، ۸۸:۱۳۸۴).

۳. ارتقای مستمر و فراگیر فرایندها و سیستمها : با تمرکز بر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستمها و توانمندسازی کارکنان ، تلاش می‌شود فرایندها و سیستمها بطور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتریان بهبود یابند (دیلمی، ۸۸:۱۳۸۴).

معیارهای یک فلسفه مدیریتی مناسب در جهت مدیریت کیفیت :

ارتقای کیفیت از انتخاب فلسفه مدیریتی شروع می‌شود . در سفر بی‌پایان ارتقای کیفیت نقطه شروع برای تلاشهای ارتقای کیفیت در یک سازمان ، انتخاب آگاهانه یک فلسفه مدیریتی است ؛ ابتدا باید مدیران ارشد سازمان از میان فلسفه‌های مدیریتی رایج فلسفه‌ای را برای جهت دادن به تلاشهای سازمان خود انتخاب نمایند .

تنها انتخاب آگاهانه درست و توام با باور می‌تواند انرژی لازم را برای جهت‌گیری جدید سازمان آزاد نماید. باید توجه کرد که انتخاب درست اگر چه بسیار حائز اهمیت است ولی اگر قرار است فلسفه مدیریتی انتخاب شده موجب تحول اساسی در سازمان گردد اجرای صحیح آن کمتر از انتخاب آن نمی‌باشد. بدین معنی که مدیران ارشد ممکن است بر اساس تجربیات دیگران به اثربخشی یک فلسفه مدیریتی ایمان بیاورند ولی کسی نمی‌تواند برای اجرای آن فلسفه در سازمانهای مختلف نسخه واحد بپیچد؛ باید در هر سازمان با توجه به شرایط موجود، مناسبترین روش اجرایی را پیدا نمود و حتی ممکن است برای اجرای یک فلسفه واحد در سازمانهای مختلف روشهای متفاوتی انتخاب گردد (بادام چیان، ۱۹: ۱۳۸۰).

۲-۳-۱- فلسفه مدیریتی ارجح

برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب باید معیارهایی ارائه داد تا در پرتوی آنها بتوان انتخاب آگاهانه‌تری داشت؛ در زیر تعدادی از این معیارها ارائه می‌شود. بدیهی است که معیارهای ارائه شده در زیر فهرست کاملی نبوده و می‌توان معیارهای دیگری را نیز اضافه نمود.

۱. معیار اول برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی ارجح این است که فلسفه انتخابی بتواند مشتری‌محوری، کیفیت و ارتقای مستمر را در فلسفه وجودی یک سازمان و فلسفه شکل‌گیری آن ادغام کند؛ به عبارت دیگر فلسفه انتخاب شده باید بتواند از نقطه چرا هستم جهت‌گیری سازمان را مشخص کند.

۲. دومین معیار انتخاب عبارتست از اینکه فلسفه مدیریتی انتخاب شده و عناصر اصلی تشکیل دهنده آن ساده ، شفاف و برای همه قابل درک باشد ؛ بدین معنی که درک آن متاثر از موقعیت سازمانی ، دانش مدیریتی و فنی یا حتی سواد افراد نباشد ؛ هر کس هر کجا قرار گرفته است آن را بخوبی درک کند و بتواند بر اساس درک درست آن ، نقش خود را در جهت گیری سازمان ایفا نماید .

۳. معیار سوم برای انتخاب یک فلسفه مدیریتی مناسب عبارتست از اینکه فلسفه انتخاب شده بتواند همه اجزا و عناصر یک سازمان را به عنوان یک سیستم با هم هماهنگ و هم جهت نماید و به تعامل آنها جهت گیری دهد. .

بدیهی است تنها نگاه سیستماتیک و فرایندی می تواند همه اعضا ، عناصر و منابع سازمان را حول ارزشهایی چون مشتری محوری و ارتقای مستمر هماهنگ و هم جهت نماید . هر فلسفه ای که کلیت یک سازمان را خدشه دار کند و افراد و واحدهای سازمانی را به جزءنگری مبتلا کند سازمان را از حیات ساقط خواهد کرد.

۴. معیار چهارم عبارتست از اینکه فلسفه مدیریتی انتخاب شده باید بتواند فضاهای خالی بین نمودار سازمانی را که به حریمهای مقدس و نفوذناپذیر تبدیل شده اند پر کند . به عبارت دیگر خروج از این فضاها و حریمها که بنا به ضرورت سازماندهی درونی یک سازمان به وجود آمده اند را نه تنها لازم بلکه واجب بداند و افراد و واحدها را به طور طبیعی در کنار هم قرار دهد .

۵. هر فلسفه مدیریتی که بتواند جو سازمانی را به یک جو یادگیری تبدیل کند ارجح است ، در اینجا نیز باید یک بستر طبیعی برای یادگیری وجود داشته باشد ؛ باید فلسفه مدیریتی یک میل طبیعی ، انگیزه درونی و شوق سازمانی برای یادگیری ایجاد نماید .

۶. معیار ششم برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب این است که بتواند بدون اعمال زور ، قدرت تصمیم‌گیری ، اقدام و تاثیرگذاری را از راس سازمان به قاعده آن منتقل نماید ؛ به عبارت دیگر باز هم به طور طبیعی رهبری را در سازمان توزیع نماید . در این صورت هر کس خود را در هدایت و جهت‌گیری سازمان و بقا و سودوزیان آن سهم می‌داند .

۷. فلسفه‌ای ارجح است که برای ارتقای عملکرد سازمان یک دیدگاه استراتژیک داشته باشد ؛ وجود رسوبات ضخیم سنتها ، باورها ، طرز فکرها و ارزشها در سازمانها از یک طرف و پیچیدگیها و سیال بودن محیط بیرون سازمانها از طرف دیگر ، ما را محتاج یک فلسفه مدیریتی می‌کند که برای قرار دادن سازمان در یک موقعیت برتر ، یک دیدگاه استراتژیک و بلندمدت را ترغیب و تشویق می‌کند .

در نهایت ، فلسفه‌ای ارجح خواهد بود که اتکا به اعداد و ارقام و سنجش را ترغیب می‌کند ؛ با این دیدگاه علاوه بر اینکه حرکت سازمان باید جهت‌دار باشد سازمان باید برای نشان دادن هر نوع تغییر ، اثبات هر نوع ارتقای عملکرد و برداشتن هر گام در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها سنجش انجام دهد ؛ به عبارت دیگر سنجش باید تاروپود تلاشهای ارتقا را تشکیل دهد .

(کوشافر، ۴۰:۱۳۸۱)

۲-۴- مفهوم فلسفه مدیریت کیفیت جامع از نگاه صاحب‌نظران

این مفهوم و فلسفه آن توسط بسیاری از صاحب‌نظران مورد بحث، نقد و کندوکاو قرار گرفته است که گرچه بنیان همه آنها یکی است اما هر یک گوشه‌ای از زوایای پنهان این مفهوم به راستی فراگیر را آشکار می‌سازد:

«علی محمد مصدق راد» در مقاله خود «مدیریت کیفیت فراگیر؛ مدل چنگال» TQM را چنین تعریف می‌نماید «مدیریت کیفیت فراگیر، فرایندی است که بر اساس آن، مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتباردهندگان به بهبود مستمر کیفیت می‌پردازد». (عبدلی، ۱۳۸۶: ۴۰)

«سازمان بهره‌وری آسیا^۱» طی مقاله‌ای که در دسامبر سال ۲۰۰۰ میلادی به رشته تحریر درآورده است. مدل مدیریت کیفیت جامع را «روش متفاوت در نحوه نگرش به شیوه مدیریت تعریف می‌نماید که «یک نوع فرهنگ مشارکتی را توسعه می‌بخشد که هر یک از کارکنان می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها حضور داشته باشند، به عبارت دیگر مدیریت کیفیت فراگیر، یک استراتژی سازمانی است که از طریق به‌کارگیری روش‌های کیفی، خدمات و تولیدات باکیفیت بالا به مشتریان ارائه می‌کند».

فلسفه آن نیز، ایجاد فرهنگی است که به وسیله آن به طور مداوم، سازماندهی کار با نگرش برآورده ساختن نیازهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود یابد.

^۱ Asian Productivity Organization

دکتر ایرج سلطانی، در مقاله‌ای با نام «نقش مدیریت کیفیت فراگیر» پس از اشاره به نکات ارزشمندی که در تعریف این مفهوم باید بدان توجه نشود TQM را «یک سیستم هزینه ایربخش» برای انجام تلاش‌های بهبود کیفی مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان، برای ارائه خدمات و کالاهایی» می‌داند «که رضایت مشتریان را تضمین می‌کند و در جست‌وجوی این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنانش به وسیله آن به طور مداوم سازماندهی کارکنان را با نگرش تامین نیازهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود بخشد».

نویسنده مقاله «مدیریت کیفیت جامع و تحول استراتژیک» در توصیف خود، مفهوم فوق‌الذکر را «باعث بهبود مداوم در یک سازمان» از طریق «ایجاد مفاهیم کلی» می‌پندارد.

وی فلسفه TQM را تاکید «بر روندی سیستماتیک، منسجم، باثبات و کلان‌نگر نسبت به سازمان» می‌داند.

در مقاله «بررسی نقش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش سازمان‌های دانش‌آفرین» مدیریت کیفیت فراگیر «روشی برای اداره یک سازمان است» که براساس کیفیت همه اعضای سازمان استوار است و هدف آن، نیل به موفقیت درازمدت از طریق جلب رضایت مشتری و تامین منافع همه افراد ذی‌نفع» است. سرانجام در «مجله رهبری سازمان»^۱ مدیریت کیفیت فراگیر، عبارت است از یک استراتژی که با تغییر اعتقادات بنیادی، ارزش‌ها و فرهنگ یک شرکت و مشارکت همگانی ارتباط دارد». بر این اساس فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر، درهم آمیختن وضوح و روشنی اهداف از طریق رویکردی

^۱ Journal of Organazation

انقلابی است، به طوری که شامل همه جنبه‌های کار از مشخص کردن نیازهای مشتریان تا ارزیابی مشتریان مبنی بر اینکه آیا راضی هستند یا خیر می‌شود.

۲-۵-اهداف مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت فراگیر، در پی اهداف و چشم‌اندازهای بسیاری است که تمامی آنها در این مقاله نمی‌گنجد لیکن در ذیل به چند نمونه از این اهداف که به طور شاخص، در بسیاری از منابعی که به بحث پیرامون این مفهوم پرداخته‌اند به چشم می‌خورد اشاره می‌گردد:

- (۱) جلب رضایت کامل مشتری با کم‌ترین هزینه
- (۲) درگیر کردن همه کارکنان با هدف حذف خطاها و جلوگیری از ضایعات و در نتیجه انگیزش بهتر آنها
- (۳) حفظ کیفیت و بهبود مستمر
- (۴) طراحی و انتخاب فناوری و فرآیندهای مناسب تولید
- (۵) آموزش عینی کیفیت
- (۶) اندازه‌گیری کار
- (۷) توجه به نقطه بهینه هزینه‌های چرخه حیات
- (۸) بهره‌وری و ارزش افزوده بیشتر
- (۹) استانداردهای بالاتر
- (۱۰) سیستم‌ها و رویه‌های بهبودیافته (کوشافر، ۶۱: ۱۳۸۱)

۲-۶- نقش مدیریت کیفیت جامع

از میان نقش‌های متعددی که برای مدیریت کیفیت فراگیر مطرح می‌شوند، نقش‌های ذیل قابل توجه است:

(۱) از سویی روابط میان کارگر و کارفرما را دگرگون می‌نماید و از سوی دیگر به توسعه اقتصادی توجه دارد.

(۲) این نگرش تاریخی را که بر مبنای بازنده بودن یکی از طرفین (کارفرما یا کارگر) در مکانیزم مشارکت است، از بین می‌برد و استراتژی برد-برد^۱ را در سازمان جایگزین و ترویج می‌نماید (۳) در آموزش سازمان‌های دانش‌آفرین موثر است.

(۴) به علت خاصیت بحران‌یابی به پیشگیری از بروز بحران به شکل جدی و عملیاتی یاری می‌رساند (۵) با ایجاد مفاهیم کلی باعث بهبود مداوم در یک سازمان می‌شود.

(۶) از طریق به‌کارگیری مکانیزمی که تهدیدها را به فرصت‌هایی برای بهبود و جذب مشتری تبدیل نموده و مشکلاتی کیفی و خطاها را مورد توجه قرار می‌دهد از طرفی حرمت اخلاق سازمانی را در رفتار با مشتریان حفظ می‌کند و از سویی دیگر، سبب حسن شهرت سازمان می‌گردد. (عزیز آبادی فراهانی، ۲۲: ۱۳۷۳)

۲-۷- اجزا و ابزار مدیریت کیفیت

برای این مفهوم «سه جزء (محور)» در نظر گرفته شده است:

^۱ Win-Win

- (۱) مشتری، به عنوان عامل اصلی تعیین کننده کیفیت «مشتری گرایی»
- (۲) «کارگروهی به عنوان وسیله‌ای برای یکپارچگی و انسجام اهداف
- (۳) یک نگرش علمی تصمیم‌گیری بر اساس جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها»
- ۲-۷-۱-بزارهای لازم برای به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر

(۱) آموزش

(۲) ساختار کیفی

(۳) کنترل آماری

۲-۷-۲-زمینه‌سازهای مدیریت کیفیت جامع

برخی از این پیش‌زمینه‌ها به این قراراند:

(۱) نیازهای فزاینده مشتریان سازمان

(۲) بهبود وجهه سازمان

(۳) بالا بردن روحیه کارکنان

(۴) افزایش سهم بازار

(۵) حل مسائل پیش از آنکه به وقوع بخران بیانجامد

(۶) افزایش سود و منافع

(۷) بهبود تولید کالاها و ارائه خدمات

۲-۷-۳- دست‌اندازهای جاده مدیریت کیفیت جامع

پیدااست که به رغم تمام محاسنی که بیشتر درباره TQM بر شمردیم، مسیر اجرای آن چندان هموار نخواهد بود و با دست‌اندازها و موانعی همراه است که در زیر چند نمونه از آنها آورده شده است:

(۱) کمبود یا نبود تعهد در مدیریت به ویژه مدیریت عالی

(۲) فقدان سبک مدیریتی واحد

(۳) کمبود یا فقدان اعتماد به نفس در زمینه اجرا و پیاده‌سازی این رویکرد

(۴) بیم از انعطاف‌پذیری

(۵) کمبود ارتباطات اثربخش

(۶) ترس از ایجاد تحول یا فقدان توانایی ایجاد تحول در سازمان و مدیریت تحول^۱(رمضانی

نژاد، ۲۱:۱۳۸۶)

۲-۷-۴- علل ناکامی مدیریت کیفیت جامع

این بخش به برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت در هنگام اجرای مدیریت کیفیت جامع می‌نگرد. بسیاری از سازمانها تلاش می‌کنند تا مدیریت کیفیت جامع را اجرا کنند، اما درجه موفقیتشان ضعیف است و یکپارچگی آن با اعمال استاندارد سازمان به ندرت اتفاق می‌افتد.

^۱ Chang Management

از طریق ارتباط دادن مدیریت کیفیت جامع با برنامه ریزی استراتژیک هم افزایی حاصله می تواند احتمال اجرای موفقیت آمیز برنامه ریزی استراتژیک و یکپارچگی آن را با اعمال و فرهنگ سازمان افزایش دهد. سازمانهای بخش عمومی با محیط متغیر همراه با رشد انتظارات شهروندان و بودجه های محدود روبرو هستند، بدیهی است از طریق برقراری ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع با برنامه ریزی استراتژیک احتمال اجرای ماموریت سازمان در یک شیوه کارا و موثر افزایش می یابد.

(خلجی، ۱۳۸۶:۲۵)

مدیریت کیفیت جامع عبارت است از یک استراتژی که با تغییر اعتقادات بنیادی، ارزشها و فرهنگ یک شرکت و مشارکت همگانی ارتباط دارد.

مدیریت کیفیت جامع وضوح و روشنی اهداف را با یک رویکرد انقلابی برای تغییر درهم می آمیزد و همه جنبه های کار، از مشخص کردن نیازهای مشتریان تا ارزیابی مشتریان مبنی بر اینکه آیا راضی هستند یا خیر، را شامل می شود. کیفیت به معنی برآوردن و ارضای انتظارات مشتریان است و مدیریت یعنی توسعه و حفظ ظرفیت سازمان برای بهبود مستمر کیفیت.

اگرچه مدیریت کیفیت جامع نوین بر مبنای کار دمیگ است اما او هیچگاه از این واژه استفاده نکرد، همچنین مدیریت کیفیت جامع تکنیک های صحیح دیگری مانند الگوبرداری از نمونه های موفق، چرخه های کیفیت و دیگر ابزارهای بهبود فرایند را با هم درمی آمیزد. (محمودی، ۱۳۸۸:۲۳)

برای اکثر سازمانها اجرای این تغییرات اثرات بسیاری خواهد داشت که عبارتند از: فرهنگ، رهبری، ساختار سازمانی و فرایندها. کیفیت کلی تغییر سازمانی انعکاسی از کیفیت برنامه های استراتژیک و اجرای طرحهای سازمانی خواهد بود.

تغییر فرهنگی: بخشی از تغییر فرهنگی رفتارهایی است که در گذشته به موفقیت کارمند منجر شده و باید برای ایجاد رفتارهایی جدید تغییر یابند. تغییر سازمانی بدون تغییر شخصی نمی تواند اتفاق بیفتد. سازمانهای بخش عمومی و خصوصی با تغییر فرهنگ سازمانی دست به گریبانند، البته فرهنگ ممکن است عمدتاً در سازمانهای دولتی بخاطر قدمت سازمان با آن عجین شده باشد. معرفی تغییر فرهنگ به عنوان یک اصل و مبنا در گروههای فرعی سازمان و توسعه الگویی برای گروههای دیگر سازمان ممکن است در مرحله گذار سازمان کمک شایانی کند. صرف نظر از رویکرد انتخابی (برگزیده)، رهبر باید این تغییر اساسی را در فرهنگ سازمانی به حرکت درآورد. تغییر فرهنگی باید با مشارکت مدیران رده بالا و میانی همراه باشد، یا اینکه مدیریت کارکنان همه تلاشهای رهبری برای تغییر سازمانی را نفی کند. چون در اصل، فرهنگ سازمان انعکاسی از ارزشهای رهبری است. (همان)

زمانی که تغییر فرهنگی انجام شد مدیریت کیفیت جامع در سازمان نفوذ می کند و با رویه های عملیاتی استاندارد درمی آمیزد. «هیرشفیلدر» تغییر اساسی را به عنوان شروعی همراه با تفکر و توسعه دو رفتار جدید افراد تعریف می کند: ۱ - توانایی برای پاسخ به چالشهای جدید به طور کامل و منعطف؛ ۲ - یادگیری از اشتباهات.

مدیریت کیفیت جامع به عنوان فلسفه مدیریت: «مدیریت کیفیت جامع عبارت است از فلسفه مدیریت که باید بخشی - اگر قلب آن نباشد- از استراتژی کسب و کار باشد» و حمایت مدیریت ارشد سازمانی یک عامل بسیار مهم و موثر در اجرای موفقیت آمیز آن است. حمایت باید واقعی باشد، و با اعمالی از قبیل فراهم آوردن منابع ضروری و تفویض اختیار موردنیاز برای اجرای بهتر همراه باشد. این امر بویژه در سازمانهای دولتی، حیاتی است. رهبر در سازمانهای دولتی نباید فقط تلاشهای مدیریت کیفیت جامع را حمایت کند بلکه سازمان باید قادر باشد تا عزم حرکت را به رغم تغییر مشخص در موضع رهبری به خاطر گزینش، توافق و یا جابجایی تکالیف حفظ کند، که انجام این امر مستلزم تعهدات بیشتر است، زیرساختها باید ایجاد و باید با فرهنگ سازمان تلفیق شده باشد.

مدیریت کیفیت جامع و دولت: بخش عمومی، از قبیل دولت، تغییرات اساسی را به عنوان نتایج تغییر محیطی تجربه کرده اند که شامل: خصومت عمومی شدید در حال رشد، رشد تعهدات، کاهش منابع تامین وجه، اهداف مخالف و تمایلات سهامداران مختلف. محیط متغیر موجب بروز رویکردهای جدیدی برای دستیابی به مأموریت سازمان می شود. مدیریت استراتژیک توانست به دسته بندی این چالشها کمک کند اگرچه این امر بیشتر در بخش خصوصی و کمتر در بخش عمومی مورد استفاده قرار گرفت. این امر نتیجه مشکل انتقال فرایند از بخش خصوصی به بخش عمومی و فقدان توافق روی این نکته است که مدیریت استراتژیک در بخش عمومی به چه

معناست. برخلاف این امر، هر جایی که مدیریت استراتژیک اجرا شد _ «مدیریت استراتژیک درک شده... تا جهت و اداره تمایلات سیاسی را فراهم کند» (سالاری، ۱۳۸۹: ۴۱)

در بخش عمومی تقریباً محدودیت بسیاری از منابع وجود دارد و البته دانش کارکنان و خلاقیت واقعاً آموزش داده نشده است، در نتیجه مدیریت کیفیت جامع یکی از ابزارهای سازمانهای حکومتی است که برای برآوردن تقاضاهای روبه رشد در محیط متغیر امروزی تلاش می کنند. البته مدیریت کیفیت جامع باید برای دستیابی به الزامات منحصر به فرد سازمانهای حکومتی اصلاح شود.

تهدید دیگر برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمانهای بخش عمومی این است: رهبری سیاسی زمانی که بفهمد مدیریت کیفیت جامع احتیاج به تعهدی بلندمدت دارد، دلسرد شود. همچنین ریسک دیگر این است که حمایت سیاسی ممکن است در زمانی که یک بحران جایگزین بحران دیگری می شود کاهش یابد.

▪ چالشهای دولتی: یکی از چالشهایی که دولت در زمان اجرای مدیریت کیفیت جامع با آن مواجه است اهمیت صرفه جویی در هزینه است، که یک ارتباط بودجه ای واضح و روشنی برای سود در بخش دولتی همانند بخش خصوصی، وجود ندارد. بنابراین، رهبری مشوقهای انگیزشی اندکی برای اجرای مدیریت کیفیت جامع دارد. گزینشها و انتخابهای پیاپی و بودجه های سالانه، ایجاد و سرسپردن به اولویتهای بلندمدت را مشکل می سازد. هرچند مشوقهایی که وجود دارند اغلب فقط از سطح حداقل دستیابی به الزامات قانونی حمایت می کنند و برای شروع فرایندهایی که کیفیت بلندمدت را بهبود می دهند مشکل ساز هستند. دستیابی به حداقل استانداردها از جمله نقاط

ضعفی است که «هری» برای مدیریت کیفیت جامع مشخص می کند. یک مجموعه حکومتی که بر دستیابی به الزامات قانونی و حداقل تکیه می کند این نقطه ضعف مدیریت کیفیت جامع را ممکن است تشدید کند. (سالاری، ۱۳۸۹: ۴۱)

صرفنظر از چالشهای موجود، مهمترین تمرکز در بخش عمومی روی اجرای مأموریت است، «به علاوه یک بخش ممکن است به اهداف کمی اش برسد اما کیفیت خدمات یا اثربخشی بخش ممکن است واقعاً کاهش یابد». انتخاب پروژه ای که می تواند به راحتی با بهبودهای ضرب الاجلی اجرا شود موفقیت سریعی را فراهم می کند که استفاده از مدیریت کیفیت جامع را تشویق خواهد کرد و درک سرپرستانی را شکل می دهد که مدیریت کیفیت جامع به آنها کمک می کند و مانع از انجام شغل و انجام مأموریت نمی شود.

«ماهیت انحصاری دولت آن را از مشکلات مشابهی که برای کیفیت در سازمانهای خصوصی وجود دارد مصون می سازد».

درحالی که به نظر می رسد سازمانهای بخش دولتی مانند موسسات دولتی بر مبنای مشتری مداری باشند، اما در واقع چنین چیزی نیست. تحویل بسیاری از خدمات حتی خدمات ضروری، جایگزین کردن اشکال دیگری از تحویل خدمت مانند خصوصی سازی را سبب می شود. همچنین جایگزین های دیگری برای تحویل خدمات و تامین وجوه برنامه ها وجود دارند - هر چند در زمانی نه چندان طولانی به وسیله موسسات دولتی تحویل داده می شوند - که این موسسات تمایل

دارند تا به صورت متمرکز آنها را هدایت کنند. با وجود این، «مشتریان بالقوه - هم تجار و هم تک تک شهروندان» ممکن است شهر دیگری را برای جابجایی انتخاب کنند.

«کیفیت توسط بسیاری از مدیران به عنوان مزیت استراتژیک شناخته شده است» و فقط موسسات و نهادهای بخش خصوصی به دنبال چنین مزیتی هستند و موسسات دولتی احتیاج دارند تا کیفیت را همانند بخش خصوصی دنبال کنند. استفاده از مدیریت کیفیت جامع برای سازمانهای خدماتی احتیاج به ملاحظات ویژه ای دارد، چون خدمات نوعاً در یک زمان تولید و مصرف می شوند. در دهه ۱۹۹۰ موسسات خصوصی با بخشهایی از قبیل ارتباطات از راه دور، بانکها و بیمه در میان سایر بخشها شناخته شده بود و شروع به حمایت از مدیریت کیفیت جامع کردند.

بسیاری از این صنایع شرکای دولتی داشتند که شروع به بررسی مدیریت کیفیت جامع به عنوان روشی ثابت و ماندنی برای بهبود خدماتشان کردند. در سطح فدرال (دولتی) بررسی عملکرد ملی از رویکرد مدیریت کیفیت جامع حمایت می کند.

در گذشته کیفیت به وسیله کنگره ها یا ادارات دولتی تعریف می شدند، نه به وسیله مشتریان شهروند، «مشتریان زمان کوتاهتر، عملکرد به موقع، کیفیت برتر و قیمت خوبی برای برابری ارزش می خواهند».

همانند بخش عمومی در بخش خصوصی نیز چنین واقعیتی وجود دارد. همگان تقاضای خدمات بهبودیافته و سطحی بالا از مشارکت را در فرایند تعریف کیفیت و خدمات درخواست می کنند، که این امر وظیفه پیچیده ای شده است زیرا درحالی که عامه مردم تقاضای بهبود کیفیت و خدمات

دارند، به صورت همزمان، آنها نسبت به هرگونه افزایشی در بار مالیاتی معترض اند. این دوگانگی اغلب به این خاطر اتفاق می افتد که مشتریان خدمات با کیفیت خوب و قیمت کمتر می خواهند. با وجود این، سازمانهای دولتی باید به هر طریقی تعادلی بین این دوگانگی، یعنی کشمکشهای پیاپی و الزامات شهروندان برقرار کنند.

این وظیفه اگر پیچیده تر می شود به خاطر این است که در مجموعه های دولتی اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع، که فقط مشتریان مستقیم را بدون در نظر گرفتن خواسته های بخش عمومی و مالیات دهندگان ملاحظه می کند، ممکن است آسبش بیشتر از فایده اش باشد. سازمانهای بخش عمومی استقلال کمی در این راستا دارند. فرایندهای سیاسی اغلب معین می کند که چه اقدامات و اهدافی را موسسات دولتی باید تعقیب کنند. یکی از نقاط قوت آوردن مدیریت کیفیت جامع به موسسات دولتی این است که مشتریان و پیامدهای مطلوب تعریف شده است. واضح است که درک این پیامدهای مطلوب می تواند به دوری از پیامدهای منفی غیرمنتظره صرف نظر از کسب بهبود در رضایت مشتری بینجامد. چرا مدیریت کیفیت جامع به شکست می انجامد؟ این امر که مدیریت کیفیت جامع در بسیاری از سازمانها به شکست می انجامد کنایه ای بیش نیست، چون مدیریت کیفیت جامع از توسعه و پیروی از یک فرایند برای اجرا حمایت می کند.

اجرای ناقص مدیریت کیفیت جامع ممکن است جامعیت ناقص و تخصیص افراد غیرآماده را برای انجام و اجرا در پی داشته باشد. فریب خوردن مدیران و مجریان امر کیفیت ممکن است به سرگردانیشان منجر شود. آنها فکر می کنند که شکل دهی یک کمیته کیفیت و درگیری در فعالیتهای

کیفیت و برنامه ها به تغییر منجر خواهد شد. مشکل مستمر دیگر، ناکامی تعهدات و برنامه های بیش از اندازه مدیریت کیفیت جامع است. (خسروی، ۴: ۱۳۸۰) ناکامی برنامه های مدیریت کیفیت جامع تلاشهای متوسطی را که احتمال موفقیتش بیشتر است را به شکست می کشاند.

تعهد کارکنان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع حیاتی است. برنامه ریزی ضعیف و کوچک سازی نامنظم سازمان تلاشهای مدیریت کیفیت جامع را در بسیاری از سازمانها به زوال می کشاند. بسیاری از کارکنان فکر می کنند که این امر با فلسفه مدیریت کیفیت جامع، که امنیت شغلی را برای کارکنان خوب آموزش دیده و مشارکت کننده فراهم می کند، متناقض است، روحیه کارکنان ضعیف می شود و انعطاف پذیری سازمان آن طور که انتظار می رفت بهبود نمی یابد.

مدیریت کیفیت جامع اغلب با شوروشوق زیاد از جانب مدیریت و آموزش به وسیله مشاور آغاز می شود و توسط کارکنان مشتاق در مشاغل تغییرنیافته پیروی می شود. به نظر می رسد که مشاوران اولین منفعت مدیریت کیفیت جامع باشند.

سبک مدیریت و شایستگی های رهبری: دمیگ بیان می کند که اکثر سازمانها به صورت آرام و بی صدا از یک سبک مدیریتی مدرن، فراگیر و بسته ای (زندادان گونه) استفاده می کنند که در بلندمدت سازمان را به انحراف می کشاند. او پیشنهاد می کند که «اگر مدیران تجاری در پاسخ به تغییرات بی شماری که جهان را می لرزاند پاسخ موفقیت آمیز می دهند، نیاز خواهند داشت تا پیشاپیش به سبک جدیدی از مدیریت انتقال یابند» (آذربانی، ۴۹: ۱۳۸۵).

«شلتز» سیستم دانش عمیق دمینگ را پیچیده می‌داند، و شش شایستگی رهبری را توسعه می‌دهد که رهبر باید داشته باشد:

توانایی درک سیستم‌ها و آگاهی از چگونگی هدایت سیستم؛

توانایی درک تنوع کار در برنامه ریزی و حل مسئله؛

درک این نکته که چگونه می‌توانیم بیاموزیم، دانسته‌هایمان را بهبود و توسعه دهیم، و به بهبود و یادگیری واقعی دست یابیم؛ درک افراد و اینکه چرا آنها این رفتارها را انجام می‌دهند؛ درک وابستگی‌های درونی و تعاملات بین سیستم‌ها، تغییرات، یادگیری و رفتار انسانی: دانستن اینکه به چه علت یکی بر دیگری اثر می‌گذارد؛ دادن چشم‌انداز، مفهوم، جهت و تمرکز به سازمان.

به نظر «شولتز» این نکته اهمیت دارد که تمرکز بر سبک مدیریت قدیمی را تغییر دهیم، که شامل مدیریت بر مبنای هدف است، و نقش رهبری باید شامل شایستگی ششم (که در بالا ذکر شد) و فراهم آوردن چشم‌انداز برای سازمان باشد. (آذربانی، ۱۳۸۵: ۴۹)

۲-۸-ارتباطات و آموزش مدیریت کیفیت جامع

مدیران و کارکنان صفی به آموزش مدیریت کیفیت جامع و اجرای موثرش نیاز دارند. «دروتیوتیس» پیشنهاد می‌کند که با آموزش مناسب، مدیران میانی و کارکنان مدیریت کیفیت جامع را درک خواهند کرد و قادر خواهند بود تا از آن به طور موثری در بهبود منافع سازمانی استفاده کنند. این امر عرصه چالشی است برای مؤسسات دولتی که بودجه‌های آموزشی را محدود کردند و آموزش

از نظر آنان نوعی خوش گذرانی است که در هنگام کمبود منابع مالی آموزش به کنار نهاده می شود. تغییر احتیاج به مشارکت واقعی افراد و گروههای درگیر در تغییر دارد، یادگیری همراه با عمل موفقیت‌های کوچک دارد و مشارکت کنندگان را با مطالب آموخته شده مدیریت کیفیت جامع، که می توانند برای تلاشهای پیچیده استفاده شوند، به تدریج آشنا می سازد. مزیت بیشتر این است که افرادی که مستقیماً در فرایند مدیریت کیفیت جامع مشارکت می کنند احساس مالکیت نسبت به آن می کنند و خود را نسبت به موفقیتش متعهد می دانند.

برنامه ای برای ارتباطات خوب و موثر، هم نتایج مطلوب تغییر و هم منافع مشارکت کنندگان را توجیه می کند. ارتباطات موثر برای موفقیت مدیریت کیفیت جامع ضروری است؛ بدون آن نتایج می تواند به اجرای گران و ناکامی اش بینجامد. درک دلیل تغییر، کارمندان را به آموزشهای لازم جهت انجام تغییر بسیار مشتاق می کند. نهادینه سازی آموزش برای سازمانهای خدماتی از قبیل دولت و موسسات بخش دولتی، وضوح مفاهیم را برای مشارکت کنندگان بهبود خواهد داد، و احتمال انجام آموزش اهداف مطلوب را افزایش می دهد. (فراهانی، ۱۳۸۶: ۴۱)

سودمندی مدیریت کیفیت جامع: در هنگام استفاده از نتایج اصول مدیریت کیفیت جامع در افزایش سودمندی سازمان، احتمال زیادی وجود دارد که مدیران سازمان با آغوش باز مدیریت کیفیت جامع را پذیرا شوند. هر چند نتایج تحقیقات ناامیدکننده است و نشان می دهد که یک پنجاهم یا یک سی ام سازمانها با برنامه های مدیریت کیفیت جامع به منافع ملموس یا عمده رسیده اند. «هراری» خاطر نشان می سازد که مدیریت کیفیت جامع به معنی رد کیفیت نیست، و به این نتیجه رسید که

ردکردن کیفیت عبارت است از تمرکز شدید، تعصب شدید، اصول آهنین، و راهی از زندگی برای همه. مدیریت کیفیت جامع با آمارها، کمیته ها و بخشهای کیفیت مرتبط است. در چنین حالتی «دناوان» پیش بینی می کند که بسیاری از مدیران اجرایی بیش از حد دید خوش بینانه ای از کیفیت محصولاتشان دارند که با واقعیات فاصله دارد. خودفریبی می تواند موفقیت مدیریت کیفیت جامع را به مخاطره اندازد. (همان)

سنجش و اندازه گیری: فقدان سنجش و یا سنجشهای اشتباه یکی دیگر از علت‌های ناکامی مدیریت کیفیت جامع است. اغلب سازمانها بر سنجشهای مالی، که تحت یک افق زمانی کوتاه مدت قرار دارد، تاکید می ورزند. با پذیرش مدیریت کیفیت جامع، نتایج ضمنی باید افق زمانی را برای سنجش موفقیت‌های مالی توسعه دهد. بنابراین، مدیریت کیفیت جامع، الزام می کند کیفیت و رضایت مشتری باید سنجیده شود. سازمانها اغلب نمی دانند که بر چه چیزی تمرکز کنند، چون آنها از مشتریان و کارکنان درمورد بهبود نیازهایشان نظرخواهی نمی کنند. حتی هنگامی که فرایندها تعریف شده اند، اشتباه مشترک سازمانها را سردرگم می کند. «داده به خاطرستاده، فرایند برای نتایج، و فعالیت‌هایی برای نتایج». الگوبرداری (BENCHMARKING) یک فعالیت است و خودش به تنهایی به عنوان هدف نیست، البته باید به عنوان یک بخشی از فرایند بهبود مستمر باشد تا دارای ارزش شود. کارکنان درگیر در فرایند الگوبرداری احتیاج به درک ارزش مرتبط با آن دارند و اینکه این ارزش باید در راهی معنادار بیان شود و نه در یک راه نامفهوم و بی معنی.

سنجش مفهومی جهتی را فراهم می کند تا کارمندان بدانند که بر چه چیزی تمرکز کنند و بدانند که چه نتایجی به بهبود کیفیت منجر شود (رضوانی، ۲۵:۱۳۸۷).

▪ مشتریان: اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع مستلزم توجه به مشتریان داخلی و خارجی سازمان است. برای دولت مشتریان خارجی، اصولاً شهروندان هستند. «هری» خاطرنشان می کند که مدیریت کیفیت جامع به توجه بر افراد در فرایندهای داخلی، صرفنظر از نتایج خارجی فرایند تغییر یافته یا انتظارات مشتریان تاکید می کند.

▪ اهداف استراتژیک: اکثر سازمانها اولین مرحله حیاتی مدیریت کیفیت جامع یعنی تعریف اهداف استراتژیک و یکپارچه کردن اهداف با پیش فرضهای بهبود کیفیت را نادیده می گیرند. ممکن است تداوم یک فرایند به طور عمده ای بهبود یابد، ولی هنوز اثر مثبتی بر سلامت سازمان نگذاشته باشد. برنامه ریزی استراتژیک باید به مثابه پلی باشد که بهبود فرایندهای داخلی را به اولویتهایی که موفقیت بلندمدت سازمان را حمایت می کنند، مرتبط سازد.

علی رغم همه این مسائل، مدیریت کیفیت جامع عمرش به پایان نرسیده است. تجدید حیات مدیریت کیفیت جامع «به وسیله مشاوران صورت نمی گیرد، بلکه به وسیله مدیران، کارکنان و اتحادیه ها صورت می گیرد، که تشخیص می دهند مشارکت کارکنان به صورت فزاینده ای با اهداف کیفیت مرتبط است».

۲-۹-مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک

استراتژی کاری مطلوب مهمترین عامل در اجرای چشم انداز، ماموریت و اهداف است. یک استراتژی سالم باید هم به صورت فعالیتهای روزانه و هم فعالیتهای بلندمدت باشد و آن همچنین باید در فرهنگ سازمان قابلیت عجزین شدن داشته باشد. بررسی مدیریت کیفیت جامع و مدیریت استراتژیک، از جمله برنامه ریزی استراتژیک، پنج چشم انداز را آشکار می سازد: (۱) دیدگاه ضمنی سازمان (۲) جهت زمانی اولیه (۳) دیدگاه ضمنی فرهنگ سازمانی (۴) الزامات رهبری (۵) تاکید بر کنترل مدیریت.

▪ دیدگاه ضمنی از سازمان: تفاوت بارزی بین دیدگاه سازمان از منظر مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد. برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از پشتوانه مدیریت استراتژیک، که شامل برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن است، درحالی که انتظار مطلوب و ایده آل، نتایج شایسته از برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع است. رسیدن به وضعیت مطلوب برای پیش بینی جهت سازمان برای موفقیت‌های آتی، به ظرفیت عقلایی احتیاج دارد. مدیریت کیفیت جامع بر رسیدن به انتظارات مشتریان متمرکز است، درحالی که برنامه ریزی استراتژیک در برآوردن ماموریت سازمان توجه شایانی می کند، به علاوه توجه مدیریت کیفیت جامع به ثبات هدف نشان می دهد که افراد سازمان می دانند که چرا سازمان موجودیت دارد و درعوض در درون محدوده ماموریت اساسی خود فعالیت می کند.

توجه ماموریت مدیریت استراتژیک در سطوح بالاتر است و شاید با آهنگ بیشتری، با موسسات دولتی در زمانی که هدف اصلی، انجام ماموریت محوله شان است، در ارتباطند.

▪ جهت زمانی اولیه: درحالی که هم برنامه ریزی استراتژیک و هم مدیریت کیفیت جامع یک جهت آینده نگری دارند، برنامه ریزی استراتژیک تاکید بیشتری بر افق زمانی بلندمدت دارد. مدیریت کیفیت جامع بر دستیابی به کیفیت و نیازهای رضایت مشتری تاکید می کند. درواقع پیش نیازهای استراتژیک با عملیات دیگر، برای دستیابی به بهترین فلسفه ها، برای دستیابی به اهداف سازمانها ارتباط داده خواهد شد. هم مدیریت کیفیت جامع و هم مدیریت استراتژیک احتیاج به زمان قابل ملاحظه ای برای آوردن تغییر سازمان دارند، این امر پیچیدگیهای بسیار را در سازمانهای دولتی موجب می شود چون رهبری دائماً درحال تغییر است.

▪ تاثیر بر فرهنگ سازمانی: هم برنامه ریزی استراتژیک و هم مدیریت کیفیت جامع، احتیاج به تغییری عمیق در فرهنگ سازمانی در سازمانهای بخش عمومی و خصوصی دارد. بویژه در سازمانهای دولتی سنتی، تفکر تجدیدنظر شده و ارزشها برای انجام تغییرات فرهنگی جهت اجرای مدیریت کیفیت جامع و مدیریت استراتژیک ضروری است. مدیریت کیفیت جامع بر تیم سازی، کیفیت، رضایت مشتری و بهبود مستمر تاکید می کند. درحالی که «ارزش برتر مدیریت استراتژیک عبارت است از حفظ ظرفیت سازمان برای گزینه یابی».

▪ الزامات رهبری: درهرنوع از تغییر سازمانی حمایت رهبری برای موفقیت مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع حیاتی است. مردم معمولاً توجهشان را بر چیزی متمرکز می کنند که از آن

لذت می برند، و اینکه چه احساسی دارند مهم است. رهبری سازمانی در توسعه ماموریت سازمانی مهم است.

بنابراین، افراد درک می کنند که چه فعالیتهایی برای موفقیت سازمانی دارای اهمیت هستند. یک ماموریت تفصیلی، پیامدهای مطلوبی را در کارکنان به بار خواهد آورد (همان ۲۸-۲۶).

مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع بر رهبری از دو سر طیف تاکید دارند. با مدیریت استراتژیک، مسئولیت اساسی با مدیران بالاتر است، درحالی که در مدیریت کیفیت جامع رهبری جزء مهمی از هر شغل است، کارکنان به طور نامنظم در طراحی مجدد فرایندهای کاری مشارکت می کنند، و آموزش قابل ملاحظه ای برای مشارکت کارکنان جهت مشارکت کامل در مدیریت کیفیت جامع لازم است.

▪ تاکید بر کنترل مدیریت: کنترل مدیریت به جایی اشاره می کند که بیشترین تشابه بین مدیریت استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع وجود دارد.

مدیریت استراتژیک بر الزامات داخلی و مدیریت کیفیت جامع بر عواملی از قبیل کنترل فرایندهای آماری برای اطمینان از بهبود مستمر تاکید می کنند. برای کارکنان مهم است تا توانایی برای نفوذ بر کیفیت و کمیت آیتم های سنجش شده داشته باشند. هرچند، کنترل مدیریتی یکی از نقاط ضعف مدیریت کیفیت جامع و مدیریت استراتژیک است. به علت مشکل اجرای مکانیسم های کنترل مدیریت، کنترل های مدیریت اندکی از طریق درک یکپارچگی کنترل ها صورت پذیرفته است در یک سازمان خدمت مدار، سنجشها دائماً بر بررسیهای مشتریان و گروههای متمرکز وابسته هستند.

برقراری ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت کیفیت جامع: ارتباط دادن بین برنامه ریزی استراتژی و مدیریت کیفیت جامع مستلزم حمایت مدیریت و تعهد به تغییر است. برنامه استراتژیک می تواند طرح اولیه ای برای جهت‌های استراتژیک سازمانها از جمله انطباق با مدیریت کیفیت جامع باشد. مزایای تصمیمات استراتژیک کیفیت بهبود یافته، می تواند مانع رشد منافع سایر فرایندهای سازمانی شود.

سه ارتباط حیاتی بین مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد: (۱) برنامه ریزی استراتژیک باید در راستای مشتریان باشد (۲) برنامه ریزی استراتژیک باید پیش نیازهای مدیریت کیفیت جامع را مدنظر قرار دهد و جهت آن را مشخص کند (۳) باید برای اطمینان از موفقیت بلندمدت تمرکز باید بر نتایج باشد، نه فعالیتها.

درحالی که «احمد و مدکس» تعیین جهت سازمانی را پیشنهاد می کنند، اما فراهم کردن رضایت مشتریان هدف برنامه ریزی استراتژیک است. «باتز» بیان می کند که فرصت استراتژیک به وسیله فراهم آوردن ارزش برای مشتری روی می دهد. این امر واقعیتی است، بویژه هنگامی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیازی را مشخص می کند که مشتری قبلاً چنین چیزی را نمی دانست. تغییر سریع رقابتی نیازمند رویکرد جدید به تصمیم گیری جهت اطمینان از نوآوری برای آینده است، و اکثر این تصمیمات نتیجه برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن است (پناهی، ۱۳۸۸: ۴۹).

با این حال، طرح ریزی خواستهای مشتریان و رضایت درستشان نباید نادیده انگاشته شود. در یک بازار مشتری مدار، کیفیت عبارت است از تمرکز استراتژیک، و عنصری ضروری برای موفقیت

سازمان است. هنگامی که برنامه ریزی استراتژیک اساس مدیریت کیفیت جامع است، بنابراین، اهداف کیفیت بخش لاینفکی از فرایند برنامه ریزی است. اینها احتمال آمیختن کیفیت با انجام اعمال روزانه سازمان، و با اهداف بلندمدت و کوتاه مدت را قوت می بخشند. ضمیمه کردن پایش و سنجش به اهداف در آینده، تعهد سازمان به مدیریت کیفیت جامع را حمایت می کند و به آن اعتبار می بخشد. نقطه تمرکز مدیریت کیفیت جامع مشتری است، این چنین تمرکزی برای موفقیت طرحهای استراتژیک ضروری است. طبق نظر «احمد و مدکس» پنج عنصر کلیدی برای برنامه ریزی استراتژیک وجود دارند:

(۱) عوامل رضایت مشتری (۲) عوامل طبقه بندی رضایت مشتری به حیاتی و غیرحیاتی (۳) عوامل رضایت مشتری به آیم های قابل اجرا (۴) الگوبرداری برای توسعه یک طرح نهایی (۵) توسعه برنامه ای استراتژیک برای رسیدن به اهداف مدیریت کیفیت جامع.

شاخصهایی که مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک نیاز دارند تا به هم نزدیک شوند عبارتند از: ساختارهایی جدا برای مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر سنجشهای مالی، سنجشهای مبتنی بر فعالیت، سنجشهای مبتنی بر نتیجه، و بهبود تدریجی و آهسته عملکرد. ادغام مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی استراتژیک هم فرایندها را نیرومند می سازد و هم به تعیین اینکه چه فرایندهایی حیاتی هستند کمک می کند، رضایت مشتریان بیشتر خواهد شد و می تواند به صورت موثر و کارا برای سازمان اجرا شود.

برنامه استراتژیک مشخص می کند که چه چیزهایی ضروری است و خطوط زمانی پیش نیازهای مدیریت کیفیت جامع را بهبود می دهد. اگر مبنای تلاشهای موفقیت آمیز اجرای مدیریت کیفیت جامع یعنی برنامه ریزی استراتژیک نباشد، درک موفقیتش بسیار سخت خواهد بود. (جهان بینی، ۴۰:۱۳۸۸)

۲-۱۰- تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت کیفیت جامع

فناوری اطلاعات (IT) و مدیریت کیفیت جامع (TQM)، تأثیر مهمی بر عملکرد شرکتها دارند و هر یک به صورت گسترده مورد مطالعه قرار گرفته اند. با وجود این، مطالعات اندکی درباره ارتباط بین این دو و به ویژه تأثیری که فناوری اطلاعات بر روی مدیریت کیفیت جامع خواهد داشت، انجام شده است. در این مقاله ضمن مطالعه جنبه های مختلف مدیریت کیفیت جامع و توضیح و تفسیر آنها، تأثیر فناوری اطلاعات بر هر یک از این جنبه ها مورد بحث و بررسی قرار می گیرد و در نهایت نشان داده می شود که توسعه استفاده از فناوری اطلاعات، جنبه های مختلف مدیریت کیفیت جامع را تحت تأثیر قرار داده و به عنوان یک پشتیبانی کننده قوی برای مدیریت کیفیت به کار می رود، به طوری که استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت کیفیت جامع به افزایش بهره وری منجر می شود.

اهمیت فناوری اطلاعات و اثرات آن برای شرکتها به طرز چشمگیری افزایش یافته و رشد و توسعه آن احساس می شود. غالباً بیان می شود که فناوری اطلاعات مهمترین عامل افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها است (Kagan, ۱۹۹۴: ۲۰-۲۲). اما مطالعات دیگر عکس این مطلب را نیز نشان داده

است (Mahmood, ۱۹۹۳: ۱۲۲). «دوان» و «کرامر» دریافته اند که سرمایه گذاری بر روی فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی بر روی تولید ناخالص داخلی^۱ در کشورهای توسعه یافته دارد، حال آنکه در کشورهای در حال توسعه چنین نیست (Dewan, Kraemer, ۲۰۰۰: ۶۲)

به منظور بهبود کیفیت، کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری، ابزارهای مختلفی توسط شرکتها به کار گرفته می شود که به عنوان مثال می توان به مدیریت کیفیت جامع، نگهداری و تعمیرات بهره ور فراگیر^۲، مهندسی مجدد فرایندهای سازمان^۳، برنامه ریزی منابع ساخت^۴، تولید بهنگام^۵ و غیره اشاره کرد. «وستون» همه این ابزارها را متکی به فناوری اطلاعات می داند (Weston, ۱۹۹۳: ۱۲۰). به طور کلی، ابزارهای ذکر شده کمک می کنند که اطلاعات به صورتی دقیقتر و سریعتر به دست آمده و ارتباطات بهبود یابد. مسلم است فناوری اطلاعات همه بخشها و عملکردهای شرکت را تحت تأثیر قرار می دهد؛ بنابراین، می توان گفت فناوری اطلاعات، مدیریت کیفیت جامع را نیز تحت تأثیر خود قرار خواهد داد.

این بخش تأثیر فناوری اطلاعات را بر روی مدیریت کیفیت جامع مورد مطالعه قرار می دهد، پس از مروری کوتاه بر روی جنبه های مختلف مدیریت کیفیت جامع به تأثیر فناوری اطلاعات بر این جنبه ها پرداخته می شود.

^۱ GDP

^۲ TPM

^۳ BPR

^۴ MRP

^۵ JIT

۲-۱۱- جنبه های مدیریت کیفیت جامع

بسیاری از محققان تلاش کرده اند تا جنبه های مختلفی که مدیریت کیفیت جامع را شکل می دهد، مشخص سازند. در این مقاله ۸ جنبه اصلی مدیریت کیفیت جامع که در مقاله «مارتینز لورنته» و همکارانش بیان شده، پایه و اساس تحقیق را تشکیل می دهد (Martinez, ۲۰۰۴:۹۳). در ادامه به توضیح جنبه های مختلف مدیریت کیفیت جامع می پردازیم:

۱ - پشتیبانی مدیریت ارشد: مدیریت ارشد در به کارگیری و اجرای مدیریت کیفیت جامع نقش اصلی را ایفا می کند بطوری که پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد، یکی از مشخصه های اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع است. مدیریت ارشد باید تفکری را اجرا کند که ساختارها، نظامها، شیوه ها و کارکنان را مشخص می سازد. برای مدیریت ارشد، ساختارها باید شامل مدیریت فرایند، برنامه ریزی کیفیت، تضمین کیفیت، ارتقای کیفیت و ادغام این عناصر با مهارتهای صحیح باشد (دترزگیتزی، ۱۳۷۸: ۴۰). مدیریت ارشد در مورد پیشنهادات ارائه شده راجع به محصول مسئولیت داشته و باید رهبری لازم برای ایجاد انگیزه در کارکنان را داشته باشد.

۲ - ارتباط با مشتری: در مدیریت کیفیت جامع، مشتری مهمترین عامل در هدف گذاری فعالیت و تلاش در جهت بهبود کیفیت است. بر پایه اصول رهبری کیفیت، تلاش سازمان باید همواره در راستای پیشی گرفتن از نیازهای مشتری باشد و باید همواره ارزش مطلوب و مستمری را به مشتریان ارائه کند (زمردیان، ۱۳۷۳: ۲۰). نیازها و انتظارات مشتریان باید در ذهن همه کارکنان نقش

بسته باشد. تعریف نیازها و سطوح رضایت مشتریان بسیار مهم بوده و تنها از طریق ارتباط مناسب با مشتریان صورت می پذیرد.

۳- ارتباط با تأمین کننده: مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه فرایند عملیات، تأمین کنندگان را بخش مهمی از کل فرایند تولید به شمار می آورد و باور دارد که همانند مشتری، تأمین کنندگان مواد باید در فرایند سازمان به طور مستقیم درگیر شوند و در آن مشارکت کنند. دسترسی تأمین کنندگان به اطلاعات و نیازهای شرکت و هماهنگ کردن سیستم آنها با سیستم تولیدی شرکت از هدفهای برجسته هر برنامه مدیریت کیفیت جامع است (زمردیان، ۲۱). در انتخاب تأمین کنندگان، کیفیت عامل مهمتری نسبت به قیمت است و شرکت در زمینه بهبود کیفیت محصولات باید با تأمین کنندگان خود همکاری لازم را داشته باشد. بنابراین، در نظر گرفتن ارتباطات دراز مدت با تأمین کنندگان از اهمیت بسزایی برخوردار است.

۴- مدیریت منابع انسانی: برجسته ترین منابع سازمان، نیروی کار و افراد آن است. مدیریت بایستی چنان محیط کاری را به وجود آورد که برتری گرایی و روابط کاری باثبات و اطمینان بخش تقویت گردد (همان) اصول مدیریت منابع انسانی شامل آموزش، توانمندی کارکنان و کار گروهی است. برنامه های مناسب برای استخدام افراد و آموزش آنها باید اجرا شود زیرا کارکنان به مهارتهای لازم به منظور شرکت در فرایند بهبود نیاز دارند.

۵- مشخصه ها و رفتارهای کارکنان: مشخصه ها و رفتارهای کارکنان عامل اصلی پیروزی مدیریت کیفیت جامع است. دلیل شکست بیشتر برنامه های کیفیت ناشی از بی توجهی مدیریت به

این مهم و ناتوانی در تغییر رفتار کارکنان نسبت به برنامه های مورد نظر مدیریت کیفیت جامع است. شرکتها باید به گونه ای عمل کنند که مشخصه های مثبت کاری مانند وفاداری به سازمان، غرور کاری، تمرکز بر روی اهداف عمده سازمان و توانایی انجام کار درست به نحوی صحیح، افزایش یابد.

۶ - فرایند طراحی محصول : همه بخشهای شرکت باید در فرایند طراحی شرکت کنند تا طراحی براساس خواسته های مشتری و با توجه به محدودیتهای فنی، تکنولوژیک و هزینه ای به دست آید.

۷ - مدیریت فرایند تولید: فرایند تولید عبارت است از یک سلسله فعالیتها، روشها، ماشین آلات و ابزاری که برای دستیابی به کیفیت مطلوب به کار گرفته می شوند(زمردیان، ۱۳۷۳: ۲۲) در این راستا، سازماندهی باید بر اساس اصول 5S شکل بگیرد؛ ممیزی داخلی توسط دستورالعملهای مربوطه صورت پذیرد و فرایند تولید تحت کنترل آماری قرار داشته باشد.

۸ - واحد تضمین کیفیت: واحد تضمین کیفیت باید با داشتن آزادی عمل به مدیریت ارشد دسترسی داشته باشد. همچنین باید با سایر واحدها به طور مستمر در ارتباط باشد.

۲-۱۲- تأثیر فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات شامل مجموعه تکنیک ها و ابزارهایی است که در جهت بهینه سازی و پشتیبانی سیستم های فعال بر محوریت اطلاعات و دانش ، همچنین شامل مطالعه، طراحی، گسترش، اجرا، نگهداری و مدیریت سیستم های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه و به خصوص کاربردهای نرم افزاری و

سخت افزاری رایانه است (تارخ و امی، ۱۳۸۱: ۱۸). در این بخش تأثیر فناوری اطلاعات بر جنبه‌های

ذکر شده در بخش قبل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

۱ - فناوری اطلاعات و پشتیبانی مدیریت ارشد: پشتیبانی مدیریت ارشد برای اجرای موفقیت آمیز

مدیریت کیفیت جامع و نیز به کارگیری فناوری اطلاعات ضروری است. در برخی موارد، استفاده از

ابزارهای فناوری اطلاعات باعث بروز مشکلاتی در بین کارکنان می‌شود. در این مواقع هوشیاری

مدیریت ارشد برای جلوگیری از تضاد و دوگانگی در بین خواسته های فناوری اطلاعات و فلسفه

مدیریت کیفیت جامع امری ضروری است. در بسیاری موارد، فناوری اطلاعات به کاهش کارکنان و

اخراج آنها منجر می‌گردد که با توسعه شرکت و یا تعیین قوانینی همچون بازنشستگی پیش از

موعد می‌توان با آن مقابله کرد.

۲ - فناوری اطلاعات و ارتباط با مشتری: توسعه فناوری اطلاعات از چند طریق به بهبود روابط

شرکت با مشتریان کمک می‌کند؛ فناوری اطلاعات می‌تواند به ایجاد رابطه مستقیم بین شرکتها و

مشتریانشان منجر شود و به تبادل اطلاعات بین آنها کمک کند. فناوری اطلاعات شرکتها را در

دستیابی به مشتریانی که از نظر جغرافیایی دور از شرکت هستند، قادر کرده و به‌طور کلی به منزله

یک فرصت برای شرکتهاست. درک سرعت و توسعه تجارت الکترونیک بین شرکتها و کشورها،

بسیار مهم است. به عنوان مثال شرکتها می‌توانند با عرضه محصولات خود از طریق اینترنت (

به‌طوری که ویژگیهای محصولات به‌صورت کامل توضیح داده شود) با مشتریان ارتباط برقرار

کنند، همچنین مشتریان از همین طریق می‌توانند محصولات مورد نظر خود را خریداری کرده و نیز

به بیان نظرات و شکایات خود پردازند. شرکتها نیز با استفاده از فناوری اطلاعات و ذخیره اطلاعات دریافت شده از مشتریان و تجزیه و تحلیل پیشرفته آنها می توانند محصولاتی منطبق بر نیازها و انتظارات مشتریان تولید کنند.

استفاده از تبادل الکترونیک داده ها^۱ با مشتریان به شرکتها اجازه می دهد که ارتباطات موثری (با توجه به ویژگیهای محصول، نظرات، پیشنهادات، شکایات) با مشتریان خود داشته باشند. از این رو فناوری اطلاعات یک ابزار قدرتمند در مدیریت ارتباط با مشتریان^۲ است.

۳ - فناوری اطلاعات و ارتباط با تأمین کننده: همانند آنچه در قسمت ارتباط با مشتری بیان شد، فناوری اطلاعات به توسعه ارتباط با تأمین کنندگان کمک می کند. تبادل الکترونیک داده ها به منظور سفارش محصول، ارسال ویژگیهای محصول، ارسال جزئیات طراحی، دریافت و تأیید صورتحسابها و پرداخت آنها استفاده می شود. تأمین کنندگان می توانند با استفاده از فناوری اطلاعات، فرایند طراحی سریعتری داشته باشند.

در برخی موارد شرکتها می توانند به سیستم موجودی و یا سیستم های برنامه ریزی تولید تأمین کنندگانشان دسترسی داشته و به صورت خودکار محصولات مورد نظر را سفارش دهند. به طور کلی فناوری اطلاعات به تسهیل روابط با تأمین کنندگان و نیز کاهش تعداد تأمین کنندگان کمک می کند.

^۱ EDI

^۲ CRM

۴ - فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی: استفاده از فناوری اطلاعات ، باعث تغییر در مهارت کاری افراد می شود؛ بنابراین، در این حالت آموزش کارکنان از اهمیت بیشتری برخوردار می شود. از طرف دیگر، باید به گونه ای از فناوری اطلاعات استفاده کرد که کارایی، خلاقیت، رضایت شغلی و نیز انعطاف پذیری به حداکثر برسد؛ برای این منظور باید از فناوری اطلاعات برای تکمیل وظایف و بهبود بخشیدن آنها استفاده کرد.

۵ -فناوری اطلاعات و مشخصه ها و رفتارهای کارکنان: هنگامی که سیستم های جدید بر پایه فناوری اطلاعات به کار گرفته می شود، استفاده از سازماندهی مجدد ضرورت پیدا می کند، اما مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات امری طبیعی است. از این رو باید کارکنان نسبت به فواید اجرای سیستم های جدید آگاهی لازم را کسب کنند. اگر کارکنان متوجه شوند که فناوری اطلاعات به منظور برطرف سازی کارهای پرخطر و خسته کننده و تسهیل در انجام امور به کار گرفته می شود، نه تنها در مقابل تغییرات مقاومت نکرده، بلکه در این حالت وفاداری به شرکت، غرور کاری و رضایت شغلی افزایش می یابد.

۶ - فناوری اطلاعات و فرایند طراحی محصول: استفاده از فناوری اطلاعات می تواند افزایش نوآوری را به دنبال داشته باشد. فناوریهای طراحی به کمک رایانه^۱ به فرایند طراحی کمک بسیاری می کند، زیرا به تأمین سریعتر نیازهای مشتری و نوآوری در طرح محصول منجر می شود. طراحی محصول جدید به صورتی کارا و توسعه فرایند نیاز به اطلاعات بخشهای مختلف همچون تولید،

^۱ CAD

بازاریابی، تحقیق و توسعه داشته و فناوری اطلاعات به انتقال موثرتر و سریعتر این اطلاعات کمک می‌کند. با توجه به کاربردهای اینترنت، گروههای مختلف از سرتاسر جهان می‌توانند در فرایند طراحی محصول شرکت کنند.

فناوری اطلاعات در طراحی آزمایشها، تجزیه و تحلیل خرابیها و آثار آن^۱، گسترش عملکرد کیفیت^۳ نقش بسزایی دارد. در همه این موارد، فناوری اطلاعات روش اجرای این ابزارها را تغییر نمی‌دهد، بلکه به ساده سازی کاربرد آن و خلق ایده های جدید کمک می‌کند.

۷ - فناوری اطلاعات و مدیریت فرایند تولید: در سیستم های نگهداری و تعمیرات، استفاده از فناوری اطلاعات بسیار موثر است. در این حالت با استفاده از سیستم های خودکار، نیازهای نگهداری و تعمیرات ماشین ها مشخص می‌گردند.

از طرف دیگر، اتوماسیون به کاهش پراکندگی فرایند کمک می‌کند، زیرا ماشین ها در مقایسه با کارگران تغییرات و نوسانات کمتری دارند و این به افزایش سرعت فرایند تولید و نیز افزایش کیفیت منجر می‌شود. این بدان معنی نیست که نیاز به مدیریت کیفیت از میان می‌رود، بلکه با توجه به این نکته که ماشین های خودکار به اجزا و مواد اولیه با کیفیت بیشتر احتیاج دارند، این نیاز بیشتر احساس می‌شود.

^۱ DOE

^۲ FMEA

^۳ QFD

با استفاده از اندازه گیری پارامترها و ویژگیهای محصول توسط وسایل اندازه گیری خودکار، کنترل آماری فرایند^۱ ساده تر می شود. برای شرکتهایی که دارای گواهینامه سیستم های کیفیت همچون ایزو ۹۰۰۰ هستند، نرم افزارها، شرکت را در اجرای سیستم و نیز ممیزی داخلی کمک می کنند.

۸ - فناوری اطلاعات و واحد تضمین کیفیت: نقش واحد تضمین کیفیت با به کارگیری فناوری اطلاعات تغییر نمی کند بلکه آزادی عمل، دسترسی به مدیریت ارشد و همکاری با سایر واحدها همچنان برقرار است. به طور کلی فناوری اطلاعات، کار واحد تضمین کیفیت را ساده تر می کند زیرا جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها و انتقال آن به سایر واحدها با سرعت و دقت بیشتری انجام می گیرد. مواردی همچون خرید، فروش، کنترل کیفیت و ... نیاز به اطلاعاتی دارند که سیستم های اطلاعاتی آنها را بهنگام و مطلوب در اختیار می گذارند. مهمترین جزء تشکیل دهنده در طراحی سیستم های اطلاعاتی، پایگاه داده هاست. پایگاه داده ها از عناصر اطلاعاتی تشکیل می یابد که به صورت رکوردها و فایل هاست و به نحوی سازمان یافته اند که نیازهای اطلاعاتی استفاده کننده را برآورده سازند. در این حالت واحد تضمین کیفیت باید مسائل و مشکلات ناشی از فناوری اطلاعات را به گونه ای حل کند که به اصول فلسفه مدیریت کیفیت جامع لطمه ای وارد نگردد.

۲-۱۳- نتیجه گیری

فناوری اطلاعات در کشورهای مختلف بسیار مورد توجه قرار گرفته است به طوری که اکثر کشورها، سرمایه گذاریهای هنگفتی در این زمینه انجام داده اند. حال با توجه به این مطلب و آنچه

^۱ SPC

که بیان گردید، استفاده از فناوری اطلاعات فناوری اطلاعات در راستای مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع منجر به نتایج زیر می شود:

- بهبود روابط با مشتریان؛

- بهبود روابط با تأمین کنندگان؛

- افزایش کنترل فرایند؛

- ساده سازی کار گروهی؛

- ساده سازی جریان اطلاعات بین واحدهای مختلف شرکت؛

- بهبود فرایند طراحی؛

- به کارگیری سیستم نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه؛

- پیاده سازی سیستم های کیفیت همچون ایزو ۹۰۰۰؛

- اندازه گیری هزینه های کیفیت؛

- بهبود فرایند تصمیم در واحد تضمین کیفیت.

به طور کلی، توسعه استفاده از فناوری اطلاعات، جنبه های مختلف مدیریت کیفیت جامع را تحت

تأثیر قرار داده و به عنوان یک پشتیبانی کننده قوی برای مدیریت کیفیت به کار می رود. در نهایت

استفاده از فناوری اطلاعات در مدیریت کیفیت جامع مدیریت کیفیت جامع به افزایش بهره وری

منجر می شود.

۲-۱۴-رضایت شغلی و عوامل موثر بر آن

رضایت شغلی چیست و چگونه می توان به آن دست یافت؟

این مسأله ای است که بسیاری افراد با آن دست به گریبانند. چه افراد جویای کار که می خواهند برای اولین مرتبه محیط کار را تجربه کنند و چه کسانی که سالهاست در حرفه خود مشغولند و از مشکلات آن رنج می برند.

محیط کار هر انسانی خانه دوم اوست، چه بسیار افرادی که عمده ساعات شبانه روز خود را مجبورند در محیط کاری خود بگذرانند. ساده پیداست که این محیط نیز همچون خانه باید برآورنده حداقلی از نیازهای روحی و روانی افراد باشد تا آنها بتوانند ضمن کسب درآمد به ارتقای دانش حرفه ای خود پرداخته و خدمتی صادقانه ارائه دهند.

عوامل متعددی وجود دارد که در کنار هم می توانند ایجاد کننده رضایت شغلی در افراد باشد. چه بسا تنها نبود یک عامل از مجموع این عوامل می تواند از ایجاد رضایت در فرد بکاهد یا حتی او را در زمره افراد ناراضی از شغل خود قرار دهد. میزان درآمد، وجهه اجتماعی، امکان ارتقای شغلی، نحوه مدیریت در محل کار، عدم تبعیض و میزان آگاهی فرد از شغل خود از مهمترین عوامل ایجاد رضایت شغلی در افراد است.

میزان درآمد عاملی در انتخاب شغل میزان درآمد یکی از جدی ترین و مهمترین دلایل انتخاب شغل در افراد است به گونه ای که در بسیاری از موارد حتی می تواند باعث نادیده گرفتن عوامل دیگر باشد. (شعبانی مقدم، ۲۸: ۱۳۹۰)

۲-۱۴-۱ عوامل مؤثر در رضایت شغلی

برای این که شخص کارش را خوب انجام دهد، موفق شود و از کارش لذت ببرد باید رضایت شغلی پیدا کند. پس باید دید در چه صورت رضایت شغلی به دست می‌آید.

مردم علاوه بر احتیاج‌های فیزیولوژیک، دارای یک عده نیازهای اجتماعی نیز هستند که ارضای آن‌ها گاهی به اندازه ارضای احتیاجات فیزیولوژیک اهمیت دارد. سازگاری شغلی در صورتی ممکن خواهد بود که این نیازهای اجتماعی نیز ارضاء شوند و آن‌ها عبارتند از:

۱. پول: هر کارگر یا کارمند باید در مقابل کاری که انجام می‌دهد پول بگیرد و میزان آن باید در حدودی باشد که هر کس آن کار را انجام بدهد می‌گیرد. ولی هرگز نباید این پول، شخصیت او را پایین بیاورد زیرا پول در عین حال که از عوامل اساسی زندگی به شمار می‌رود اما شخصیت کارمند مهم‌تر و با ارزش‌تر از پولی است که به او پرداخت می‌شود.

۲. امنیت: امنیت شغلی یعنی این که شخص بداند کاری را که در دست دارد سال‌ها ادامه خواهد داد. همچنین کارکنان نیازمندند که کار سالم انجام بدهند. امنیت شغلی، گاهی از عامل پول هم مهم‌تر است زیرا شخص علاقمند است کارش دائمی باشد هر چند مزدی که می‌گیرد چندان زیاد نیست. همین احتیاج به امنیت شغلی است که بعضی از مردم را به سوی کارهای دولتی و دست کشیدن از کار آزاد وادار می‌کند.

۳. شرایط مساعد کار: مردم دوست دارند در یک محیط تمیز و آراسته کار کنند. هر قدر محیط کار جالب و خوشایند باشد، بازده کار بیشتر خواهد شد.

۴. فرصت پیشرفت: عامل مؤثر دیگر در رضایت شغلی این است که هر کارمند یا کارگر اطمینان داشته باشد که فرصت پیشرفت همیشه برایش وجود دارد و او می‌تواند با ایجاد شرایط لازم و روشن در خود از قبیل مهارت بیشتر و ... به درجات بالا ارتقاء یابد و از حقوق و پاداش زیاد بهره‌مند باشد.

۵. روابط شخصی: مردم علاقمندند با افرادی کار کنند که میان ایشان محبت متقابل حکمفرماست. هر کارگر یا کارمند علاقمند است که همکارانش دوستان مهربان او باشند و نیز مورد محبت مدیرش قرار بگیرد و همواره نظر او را درباره خودش بداند. همچنین، مدیر به پیشرفت کارمند یا کارگزش توجه کند و حتی این توجه خود را به او بگوید.

۶. هماهنگی با استعداد شخص: شخص وقتی از کارش لذت خواهد برد و راضی خواهد شد که با استعدادهای بدنی و عقلی وی متناسب باشد. در صورتی که کار از لحاظ استعداد ذهنی لازم در حد افراد عادی باشد، اگر شخص هوشمند یا تیزهوش را به آن کار بگمارند به زودی احساس ملالت و خستگی و سرانجام نفرت خواهد کرد و شخصی که از لحاظ سطح هوش در درجات پایین است نیز نخواهد توانست از عهده آن کار برآید و از رضایت شغلی لازم محروم خواهد شد.

۷. هماهنگی با رغبت: فرد از انجام کاری که دوست دارد لذت می‌برد و موفقیت بیشتری به دست می‌آورد. البته ممکن است شخص ابتدا کاری را که مورد علاقه‌اش نیست به ناچار به عهده بگیرد ولی به تدریج در اثر کسب مهارت و احساس موفقیت، احتمال زیاد هست که نسبت به آن شغل رغبت پیدا کند.

۸. مهارت: مهارت در یک حرفه نیز در تأمین رضایت شغلی بسیار مؤثر است و اگر گروهی از معلمان از شغل معلمی ناراضی هستند غالباً به علت ضعف مهارت ایشان است زیرا چنان‌که باید و شاید با فنون و روش‌های خاص این شغل آشنا نشده‌اند.

۹. خستگی: همه مردم مدتی بعد از انجام کار احساس خستگی می‌کنند و این خستگی بر بازده شخص اثر می‌گذارد از اینرو باید در هر کار مساله خستگی و تأثیر آن را در شخص و کارش در نظر گرفت.

علاوه بر این‌ها شرایط و خصایص محیطی کار و وسایل آن نیز در فردی که آن کار را انجام می‌دهد مؤثرند. مثلاً روشنایی زیاد یا ضعف نور باعث خستگی شخص می‌شود. اتاق یا ساختمان کثیف نیز نفرت کارمند را برمی‌انگیزد و بازده کارش را کاهش می‌دهد. سر و صدا نیز به خصوص برای کارهای فکری مضرند و علاوه بر افزایش خستگی اثر بسیار نامطلوبی در فعالیت‌های ذهنی و بازده آن‌ها می‌گذارند. (گودرزی، ۲۸-۲۴: ۱۳۹۲)

۲-۱۴-۲- افزایش رضایت شغلی

کارفرمایان به خاطر ارتباط خشنودی شغلی با تغییر شغل، غیبت از کار و کندی کار به این موضوع علاقمند هستند. غنی‌سازی شغلی (یا گسترش شغلی)، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، و زمان کاری شناور از جمله رویکردهایی هستند که برای این معضل به کار می‌روند.

۲-۱۴-۳- غنی سازی شغلی

اصطلاح غنی سازی شغلی به کوشش‌هایی اطلاق می‌شود که برای جالب و چالش‌انگیزتر کردن مشاغل به کار می‌روند. با استفاده از پیچیده‌تر کردن شغل، اعطای مسئولیت بیشتر در قبال محصول و ترکیب عناصر شغلی که قبلاً توسط افراد مجزا انجام می‌شد و اینک در قالب یک کل صورت می‌گیرد، می‌توان به این هدف دست یافت. به عنوان مثال، شرکت خودروسازی ولوو گروهی از کارگران را که قطعات نهایی را سوار می‌کنند، در اختیار دارد و رویکرد سنتی خط تولید را که در آن هر کارگر بر روی قطعه خاصی کار می‌کند کمتر بکار می‌گیرد. (کاشف، ۱۴: ۱۳۹۰)

بررسی‌های اولیه در مورد غنی سازی شغلی به گونه‌ای مهیج حکایت از توفیق فراوان این رویکرد داشت، اما در پژوهش‌هایی که دقیق‌تر انجام شده بود، معلوم شد ادعاهای اولیه راجع به آن بسیار گزافه‌آمیز بوده است. گاه، کارگران از مشاغل غنی‌شده احساس ناراحتی می‌کنند؛ علاوه بر این، تغییر شغل نیز می‌تواند به اندازه غنی سازی شغلی موجب بهبود عملکرد شود. (همان)

۲-۱۴-۴- مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها

اجازه دادن (و گاه ترغیب) کارکنان به دخالت در تصمیم‌هایی که محیط کار هر انسانی خانه دوم اوست، چه بسیار افرادی که عمده ساعات شبانه روز خود را مجبورند در محیط کاری خود بگذرانند.

شرکت یا سازمان مربوطه اتخاذ می‌کند، مشارکت در تصمیم‌گیری نام دارد. در اینجا هنوز هم حرف آخر را مدیران می‌زنند، اما کارکنان تشویق می‌شوند نظر خود را در ابتدای فرایند تصمیم‌گیری بیان

کنند. چنین به نظر می‌رسد که این رویکرد خشنودی شغلی را افزایش می‌دهد. (جوادی

پور، ۲۳: ۱۳۹۰)

۲-۱۴-۵- زمان کاری شناور

شرکت‌ها با استفاده از زمان کاری شناور به کارکنان خود این اجازه را می‌دهند که برنامه کاری خود را در عین انطباق با نیازهای آن شرکت به دست خود وضع کنند. هنگامی که تمامی کارکنان در یک نوبت یکسان کار می‌کنند؛ نتیجه آن، راه‌بندان، رستوران‌های شلوغ و دشواری در برآورده ساختن نیازهای شخصی مثل مراجعه به بانک یا قرارهای پزشکی خواهد بود. با استفاده از زمان کاری شناور، این مشکلات به حداقل ممکن می‌رسند و کارکنان احساس می‌کنند که اختیار زندگی آن‌ها بیشتر در دست خودشان است. گزارش‌ها نشان می‌دهد که ساعات کاری شناور موجب تقلیل علایم غیرمستقیم ناخشنودی شغلی، یعنی کندی در کار، غیبت از کار، و تغییر شغل می‌شود. (همان)

۲-۱۵- نقش بهداشت روان در رضایت شغلی

رضایت از شغل مفهوم پیچیده و چند بعدی است که با عوامل مختلف روانی و اجتماعی ارتباط دارد به عبارتی دیگر عوامل مختلف نقش عمده‌ای در ایجاد رضایت یا عدم رضایت شغلی ایفا می‌کنند. عواملی مانند تغییر روحیه، بی‌حوصلگی که خود ناشی از عوامل مختلف می‌باشند، تشدید کننده افت کارکردی در محیط‌های کاری می‌باشند که توجه به بهداشت روان در محیط‌های کاری می‌تواند در بهبود شرایط مفید واقع شود (غفرانی، ۹: ۱۳۸۷).

توجه به نکات زیر می‌تواند در رضایت شغلی کارکنان مؤثر واقع شود.

- ۱- لازم است مدیران ادارات، مؤسسات و کارخانجات از بکارگیری روشهای مبنی بر زور ، اجبار، توبیخ در محیط کار اجتناب کنند. اگر کارکنان بدلیل ترس و برای جلوگیری از تنبیه و یا توبیخ کارکنند به مرور زمان دچار اختلال روانی خاص محیط کار خواهند شد.
- ۲- مسئولین و مدیران هر اداره و یا کارخانه باید مفاهیم اساسی و اصولی بهداشت روان را شناخته و در صدد تأمین بهداشت روان کلیه کارکنان تحت نظارت خود در محیط کار اقدام کنند.
- ۳- مدیران و رهبران هر اداره یا مؤسسه باید نسبت به تأمین سلامت جسمی کارکنان دقت و توجه داشته باشند.
- ۴- بوجود آوردن انگیزه و علاقه به کار در کارکنان از طرق مختلف از وظایف مدیران سازمانها و مؤسسات می باشد.
- ۵- شرایط محیط کار از نظر آلودگی محیط ، ساعات طولانی کار، رفتار ناعادلانه و غیر منصفانه مسئولین با کارکنان باعث به خطر افتادن امنیت شغلی آنها خواهد شد.
- ۶- نباید رفتار کارکنان را بدلیل بی حوصلگی ، عصبانیت، پرخاشگری و... را جدی گرفته و درصدد برخورد با آنها درآمد بلکه باید در خصوص بررسی مشکل آنها و رفع آن اقدام نمود .
- ۷- مدیران نباید قضاوت کورکورانه و پیش داوریهای غلط در مورد کارکنان داشته باشند و سعی کنند همیشه منصفانه برخورد نمایند .
- ۸- با ارزشیابی صحیح و تشویق بجا روحیه کارائی کارکنان را باید افزایش داد (غفرانی، ۱۰: ۱۳۸۷).

۲-۱۶-رضایت شغلی و عملکرد

- ۱- رضایت شغلی باعث افزایش عملکرد می شود.
 - ۲- عملکرد شغلی موجبات رضایت شغلی را فراهم می آورد.
 - ۳- ارتباط ذاتی میان عملکرد و رضایت شغلی وجود ندارد.
- رضایت شغلی \Rightarrow علت \Rightarrow کارمند راضی مولدتر و کارا تر است.
- رضایت شغلی \Rightarrow معلول \Rightarrow کارمند مولد و کارا راضی تر است.
- کارمندان راضی ضرورتاً عملکرد بالایی ندارند . اما عملکرد بالا موجب رضایت بیشتر می شود.
- آمارهایی از میزان نارضایتی شغلی

هر فردی در زندگی اش با هر گزینش حیطة اختیارات خود را معین می کند.

حاصل انتخاب آگاهانه شغلی رضایت شغلی است. یکی از بزرگترین معضلات جامعه جهانی امروز در تمام کشورها بیکاری و در کنارش نارضایتی شغلی است.

بررسی ها و پژوهش های متعدد در زمینه رضایت شغلی در کشورها و دیگر کشورها نشان می دهد عده بسیاری از افراد از شغل خود ناراضی هستند و علاقه و انگیزه کافی برای فعالیتهای شغلی خود ندارند. از هر ۱۰۰ نفر دانشجو پذیرفته شده در دانشگاه های کشور در سال ۸۴ نزدیک به ۲۰ نفر از آنها به دلایل نامعلوم دانشگاه را ترک کرده اند.

نتایج پژوهش طرح مشاوره ملی با جوانان نشان داده که نزدیک به یک سوم دانشجویان نسبت به رشته تحصیلی خود بی علاقه هستند. پژوهشی که در مورد ۳۰۰ نفر از دانشجویان رشته پرستاری

انجام شد مشخص شد ۸۳ درصد دانشجویان نظر مثبتی به رشته تحصیلی خود نداشتند. ۲۰ درصد دانشجویان پزشکی در همه پرسی گفته‌اند تمایل دارند در حرفه‌ای غیر پزشکی فعالیت کنند. این آمارها به ما نشان می‌دهد که عواقب طبق نظریه انطباق شخصیت - شغل هالند، هماهنگی یا انطباق مناسب بین شخصیت فرد و شغل به رضایت شغلی می‌انجامد (روشندل، ۱۳۸۶:۱۷۷).

نارضایتی شغلی ضرر و زیان بسیار زیادی برای فرد و جامعه دارد. امروزه بیش از هر زمان دیگری داشتن معلومات دقیق درباره خود و دنیای کار و برنامه ریزی شغلی از اهمیت فراوانی برخوردار است.

رضایت شغلی ارتباط مستقیم با رضایت کلی در زندگی دارد. کشف علائق، رغبت‌ها و استعدادهای بالقوه بر اساس یک خودشناسی صحیح می‌تواند جزو مؤثرترین عوامل در انتخاب شغل به شمار آید.

در کنار علاقه و استعداد، انگیزه هم ایجاد می‌گردد و به دنبال آن توانایی‌های فرد شکوفا شده و دانش‌ها و مهارت‌های لازم برای آن شغل نیز به دست می‌آید. ولی بدون علاقه و توانایی، رضایت شغلی با مشکلات فراوانی روبرو خواهد شد (محمدقلی نیا، ۱۳۸۳:۱۶).

۲-۱۷- مفهوم رضایت شغلی در سازمان

همانطور که گفته شد نیازهای فرد، محرک و برانگیزاننده او در اقدام به کار جهت رفع این نیازها می‌باشد. اما چرا برخی از مردم بیشتر از دیگران کار می‌کنند؟ (رایینز ۱۳۶۹) در این مورد معتقد است

که توانایی انگیزش هر دو در این میان نقش مهمی بازی می‌کنند و با وجود انگیزش، افراد فعالیت بیشتری انجام می‌دهند.

وی انگیزش را میل کار کردن تعریف می‌نماید و از دیدگاه او کار باید بتواند برخی از نیازهای افراد را برآورده سازد. اگر هدفی برای فرد از ارزش و اهمیت بیشتری برخوردار باشد فرد برای دستیابی به آن فعالیت بیشتری انجام خواهد داد. تا حدی که همتایان بااستعدادتر را از میدان بدر کند. (کبیری ۱۳۶۹: ۵۰) برآورده شدن رضایت خاطر فرد را به وجود می‌آورد و این احساس رضایت منجر به تحریک فرد برای تلاش بیشتر و کارآیی مطلوب‌تر می‌شود. اگر انتظارات فرد از حرفه‌اش برآورده شود و به هدفی که از انتخاب شغل خود داشته است برسد در او ایجاد رضایت شده و خود را موفق احساس می‌کند.

کوهلن: معتقد است اگر انگیزه‌های اصلی و مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می‌دهد ارضاء شوند هرچه فاصله بین نیازهای شخصی فرد و ادراک یا نگرش او نسبت به توانایی بالقوه شغل برای ارضاء این نیازها کمتر باشد رضایت شغلی نیز زیاد خواهد بود (ساعتچی ۱۳۷۲: ۲۴).

وجود انگیزش در شغل برای ادامه اشتغال لازم و ضروری است و اگر فرد به شغل خود علاقمند نباشد و در انجام وظایفش برانگیخته نشود ادامه حرفه برایش ملامت‌آور خواهد بود. ولی برآورده شدن نیازها از طریق حرفه احساس رضایت نسبت به شغل ایجاد می‌شود. بسته به اهمیت و شدت وجود نیاز و میزان ارضاء آن توسط حرفه، احساس رضایت نیز بیشتر خواهد بود.

هاپاک^۱: رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چندبعدی تعریف می‌کند که با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد. تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی‌شود بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می‌گردند که فرد در لحظه معینی از زمان از شغلش احساس رضایت نماید و به خود بگوید که از شغلش راضی است و از آن لذت می‌برد. فرد با تأکیدی که بر عوامل مختلف از جمله درآمد، ارزش اجتماعی شغل، شرایط کار و فرآورده‌های اشتغال در زمان‌ها ی متفاوت دارد. به طرق گوناگون احساس رضایت از شغلش می‌نماید.

نویسنده فوق‌الذکر تلقی شغلی را با رضایت شغلی مقایسه نموده است. طرز تلقی شغلی عبارت است از عکس‌العمل فرد نسبت به جنبه‌ای از کارش و مجموعه طرز تلقی‌های فرد نسبت به جوانب مختلف حرفه‌اش رضایت شغلی او را تشکیل می‌دهد (شفیع‌آبادی ۱۳۷۲: ۱۲۴).

بخشی از رضایت شغلی از مقایسه شرایط واقعی کار با انتظارات از کار و بخش دیگر از طرز تلقی افراد نسبت به کار حاصل می‌شود. پس در محیط کار طرز تلقی‌های فرد می‌تواند عاملی برای ایجاد انگیزه و رضایت باشد. در واقع طرز تلقی میزان احساس مثبت فرد نسبت به هدف یا موضوع خاص می‌باشد. همانطور که قبلاً گفته شد ادراک فرد از شغلش بهتر از شغل بوده و طرز تلقی فرد از شغل باید در طراحی شغل و انگیزش مدنظر باشد (الوانی، سید مهدی ۱۳۷۴: ۱۵۸).

کینز برگ و همکاران رضایت شغلی را به دو نوع تقسیم می‌نمایند. اول رضایت بیرونی که از دو منبع حاصل می‌شود. یکی احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت به دست

^۱. Happock

می‌آورد و نیز لذتی که بر اثر مشاهده یا انجام برخی مسؤلیت‌های اجتماعی به‌ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به‌دست می‌آید.

دیگر رضایت بیرونی که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر آن در حال تغییر است. از جمله این عوامل می‌توان شرایط محیط کار، میزان دستمزد و پاداش و نوع کار و روابط موجود میان کارگر و کارفرما را ذکر نمود. ضمناً رضایت درونی پایدارتر از رضایت بیرونی است. (شفیع‌آبادی ۱۳۷۲: ۱۲۴)

بنابراین با فراهم نمودن امکان پیشرفت و ترقی و سپردن مسؤلیت به افراد و با توجه به رغبت‌های فردی می‌توان رضایت پایدارتر ایجاد نمود.

۲-۱۸- نظریه‌های رضایت شغلی:

از جمله نظریه‌های رضایت شغلی که در مورد آنها نیز مثل تعریف و عوامل ایجادکننده رضایت شغلی اتفاق نظر وجود ندارد می‌توان به نظریات زیر که بروفی بیان می‌کند اشاره کرد:

۱- نظریه نیازها: که رضایت شغل را به دو عامل وابسته می‌داند: یکی اینکه چه میزان از نیازهای فرد توسط کار او تأمین می‌شود و دیگر آنکه چه میزان از آنها تأمین نمی‌شود. نتیجه‌ای که از این دو عامل حاصل می‌شود میزان رضایت فرد از شغلش را معین می‌سازد.

۲- نظریه انتظارات: که انتظارات فرد را در تعیین نوع و میزان رضایت از شغل مؤثر می‌داند. مطابق این نظریه اگر انتظارات فرد از شغلش زیاد باشد دیرتر و مشکل‌تر به رضایت دست می‌یابد.

پس در واقع رضایت از شغل یک مفهوم انفرادی است و باید در مورد هر فرد به‌طور جداگانه عوامل و میزان آن را بررسی نمود.

۳- نظریه نقشی: در این نظریه به دو جنبه روانی و اجتماعی توجه شده است. در جنبه اجتماعی تأثیر عواملی مثل نظام سازمانی و کارگاهی و شرایط محیط کار مورد توجه است. که همان شرایط بیرونی رضایت از شغل را شامل می‌شود. جنبه روانی به انتظارات و توقعات فرد توجه دارد. احساس فرد از موقعیت شغلی و فعالیت‌هایش در انجام مسؤلیت‌های محوله و ایفای نقش خاص به‌عنوان عضوی از اعضای جامعه میزان رضایت فرد از شغلش را تعیین می‌کند. رضایت کلی نتیجه این دو جنبه است. (شفیع‌آبادی ۱۳۷۲:۱۲۶)

عوامل مؤثر در رضایت و ناراضی‌ت شغلی در سازمان: از جمله عواملی که بر روی رضایت از شغل مؤثر است عوامل مختلف شغلی می‌باشند که در ارتباط با آنها اظهارنظرهای مختلفی شده است:

کازمایر (۱۳۷۰) اظهار می‌دارد که رضایت از شغل و علاقمندی به کار تنها از طریق توجه به عوامل انگیزشی امکان‌پذیر است. از جمله عواملی که در انگیزش افراد بسیار از آنها نام برده می‌شود «تشویق» و تنبیه است.

تشویق و پاداش مجموعه یا بخشی از عواملی است که احتمال تکرار یک رفتار پسندیده را افزایش می‌دهد و تنبیه نوعی آموزش است که هدف آن بهبود در رفتار می‌باشد. و نیز سرزنش فرد برای جلوگیری از کاری در جهت بهتر ساختن آن است. بنابراین تشویق عامل انگیزنده قوی و نیروی

محرکه سازمان است و تنبیه بجا و به موقع نیز موجب بازداشتن فرد از کردار و رفتار ناخوشایند غیر صحیح است. ساده‌ترین الگوی انگیزش را روانشناسان الگوی محرک و پاسخ نام گذاشته‌اند و بدین ترتیب است که در برابر هر پیشامدی موجود زنده واکنشی از خود نشان می‌دهد. شمای زیر این فرایند را نشان می‌دهد.

پاداش سبب می‌شود که رفتار قبلی مجدداً بروز کند به این جهت می‌توان وسیله مهمی برای انجام کارهای مورد نظر مدیریت سازمان باشد. (علوی ۱۳۶۸؛ ۴۷-۵۱)

وقتی که فرد در یک سازمان به کار اشتغال می‌ورزد و نیروی خود را برای ارائه خدمت یا تولید محصول صرف می‌نماید و در مقابل انتظار دارد که سازمان این صرف وقت و نیرو را جبران نماید. انگیزه‌ها همان امکانات مادی و معنوی هستند که به فرد داده می‌شوند تا رفتار او را در جهت خاصی هدایت نمایند.

این عوامل باید برای فرد از اهمیت و ارزش برخوردار باشد. (ساعتچی ۱۳۶۹؛ ۴۲۹) ایجاد جاذبه برای پیوستن فرد به سازمان و حفظ او در سازمان و وادار ساختن وی به عملکرد قابل اعتماد یا اخذ تصمیمات خلاق و بدیع پاداش‌های گوناگون را طلب می‌کند. صرف وقت و مهارت‌های خلاق فرد با آنچه سازمان به او می‌دهد مبادله می‌شود.

قدردانی و تشکر از تلاشهای فرد، قوی‌ترین فعالیتی است که می‌تواند در پرورش نیروی انسانی به کار رود. (رضائیان ۱۳۷۴؛ ۲۹۴) و البته قدردانی از جانب مراجعین خود می‌تواند به عنوان یک تشویق منجر به رضایت و دلگرمی کارمند شود.

عوامل تشویق به دو دسته تقسیم می‌شوند: یکی عوامل مربوط به ویژگی‌های شخصی و دیگری عوامل رفتاری. عوامل شخصی به خود فرد و تاریخچه زندگی او بستگی دارد مثل وضع تحصیلی و سابقه خدمت. اما میزان تولید و یا کیفیت ارائه خدمات و ایفای وظایف از جمله عوامل رفتاری‌اند. علاوه بر پاداش‌های نقدی، پاداش‌های غیرنقدی نیز وجود دارد مثل لوح‌های تقدیر، تشویق‌نامه کتبی یا مرخصی تشویقی و ترفیع به موقع (علوی، ۱۳۶۸: ۴۹).

یکی دیگر از عوامل بسیار مهم شغلی «حقوق و دستمزد» است. دستمزد به معنی پولی است که در ازای انجام کار به فرد داده می‌شود. بسیاری از مدیران «حقوق و دستمزد» را مهم‌ترین عامل انگیزش رفتار فرد در سازمان می‌دانند در حالیکه روانشناسان معتقد هستند که وقتی نیازهای اولیه کارکنان یک سازمان در حد معقول تأمین شده باشد میزان حقوق، در ردیف سوم تا ششم اهمیت قرار می‌گیرد و ثابت بودن شغل و توانایی انجام کار و وظایف شغلی بیش از میزان حقوق باعث برانگیختن فرد به کار می‌شود. (ساعتچی، ۱۳۶۹: ۴۲۹) تشویق و تحسین و دادن حقوق منطقی و ایجاد رفاه نیز از اصولی است که می‌توان به وسیله آن درجه نارسایی را پایین آورد

و روحیه افراد را بالا برد. مایو (Myo) معتقد است که برای جلب رضایت و همکاری افراد سازمان باید علاوه بر پاداش مادی با در نظر گرفتن احساسات، عواطف و احتیاجات روحی آنها رضایت خاطر بیشتر و در نتیجه کارایی مطلوب‌تری به دست آورد (پرهیزکار، ۱۳۶۸: ۸۱-۲۲۴).

البته در جامعه ما که عوامل غیرمادی در پیشرفت کارها مؤثر هستند عوامل دیگری غیر از پول می‌توانند حائز اهمیت بیشتر باشند. هرزبرگ معتقد است که برای بسیاری افراد پول مهم‌ترین عامل

انگیزشی نیست بلکه جلوی نارضایتی را می‌گیرد. یعنی کمبود حقوق و مزایا سبب نارضایتی می‌شود ولی نمی‌توان با یقین گفت که زیاد بودن آن عامل رضایت از شغل است. آنچه به پول اهمیت انگیزشی می‌دهد، این است که پول وسیله‌ای است برای رسیدن به خواسته‌های گوناگون فرد. با پول می‌توان نیازهای فیزیکی، امنیتی و اجتماعی را برآورده ساخت و یا گاه با دارا بودن بالاترین میزان دریافتی احساس برتری و احترام و منزلت اجتماعی داشت (علوی ۱۳۶۸: ۴۷).

پول در واقع انگیزه‌ای بسیار پیچیده است زیرا چنان با دیگر نیازها از جمله نیازهای فیزیولوژیک در هم شده است که با اشکال می‌توان اهمیت آن را تأیید کرد. مثلاً گاهی پول می‌تواند اشیاء مادی خاصی را برای فرد فراهم نماید که با داشتن آنها احساس اعتبار نماید. مثل یک منزل شیک و یا ممکن است سمبل مقام باشد و یا حتی خود شکوفایی، مثل راننده برجسته اسپرت بودن. به نظر گلرمن مهم‌ترین مشخصه پول، قدرت به‌عنوان یک سمبل است.

مشهورترین قدرت سمبلیک آن در بازار است. یعنی قدرت پول برای خرید. بنابراین چون پول معنای حقیقی و ذاتی خود را ندارد، می‌تواند سمبل تقریباً همه نیازهایی باشد که انسان از آن در ذهن خود مجسم می‌کند (بلانچار، ۱۳۷۳: ۷۲-۷۱).

پول وسیله‌ای است برای رسیدن به کمترین سطح زندگی که در این سطح با افزایش رفاه ارتقاء می‌یابد. برای نمونه فردی که به داشتن خانه‌ای کوچک راضی بوده، ممکن است با ارتقاء این سطح همان اندازه رضامندی را از یک خانه بزرگتر و راحت‌تر به‌دست آورد. اما نمی‌توانیم این مسأله را به هم تعمیم دهیم زیرا برای برخی افراد پول همیشه بیشترین اهمیت را خواهد داشت. در حالیکه

برای برخی دیگر پول هرگز چنین ارزشی را ندارد. اما در صورتی که خواسته شود از پول به عنوان یک عامل انگیزشی قوی بهره گرفته شود باید به نکات زیر توجه داشت:

۱- پول برای افراد نیازمند جهت ارضاء نیازها اهمیت بیشتری دارد. پول شاید برای افرادی که در حال تشکیل خانواده هستند مهم‌ترین عامل باشد و افرادی که از این مرحله گذشته‌اند نیازشان چندان به پول ضروری نیست.

۲- در برخی از مؤسسات بازرگانی پول برای جذب و حفظ نیروی انسانی به عنوان یک وسیله به کار می‌رود نه کارمندان راضی ضرورتاً عملکرد بالایی ندارند. اما عملکرد بالا موجب رضایت بیشتر می‌شود.

یک عامل انگیزشی.

۳- تأثیر پول به عنوان عامل انگیزشی در مواردی که به کارکنان حقوق مساوی پرداخت می‌شود کاهش می‌یابد.

۴- اگر پول یک عامل انگیزشی قوی تصور شود باید حقوق و مزایا متناسب با عملکرد افراد پرداخت شود.

۵- اگر پاداش مادی متناسب با درآمد فرد باشد می‌تواند تولید انگیزش نماید. اما شکل افزایش حقوق و دستمزد به عنوان پاداش در آن است که به اندازه‌ای نیست که برای دریافت کننده انگیزش پدید آورد.

اینگونه پرداخت شاید از نارضایتی و جستجو برای تغییر شغل جلوگیری کند. اما اگر چشمگیر و درخور توجه نباشد احتمالاً به صورت یک عامل انگیزشی نیرومند عمل نخواهد کرد. (همان، ۲۵۰)

اگر کارمندان سازمان از عدالت در پرداخت حقوق برخوردار باشند احساس رضایت شغلی می کنند و در غیر این صورت فشارهای روانی به آنها وارد شده و در نتیجه کمبود تولید یا خدمت حاصل می شود. به هر حال پول تنها نیروی انگیزاننده نیست اما همواره به عنوان یک نیروی مهم عمل کرده است و در آینده نیز چنین خواهد بود. دشواری اساسی در استفاده از پول به عنوان عامل انگیزشی آن است که در بیشتر سازمانها افراد صرفنظر از عملکرد خود از راه اقدامهایی نظیر افزایش حقوق، ارتقاء بر اساس ارشدیت و افزایش رتبه خود به خود سهم خود را از این توجه سازمانی دریافت می کنند. و در این صورت نمی توان اطمینان داشت که پول باز هم بتواند به عنوان یک عامل محرک قوی محسوب شود یعنی اگر حقوق کارکنان نیازهای مادی آنها را تأمین کند افزایش حقوق نمی تواند عامل انگیزشی برای انجام دادن وظایف شغلی باشد. (طوسی ۱۳۷۳؛ ۲۳۰)

به طور کلی ارزش پاداشهای نقدی و پولی در جوامع مختلف متفاوت است ولی به هر صورت اهمیت آن در انگیزش کارکنان نباید نادیده گرفته شود. ضمناً قاعده مشخصی برای تشویق و ایجاد انگیزش در کارکنان موجود نیست و هر مدیری باید با توجه به نوع پاداش و عوامل تشویقی که در اختیار دارد نیز موقعیت و وضعیت افراد، پاداش مناسب را انتخاب کنند. برای آنکه پاداش و تشویق بتواند نقش برانگیزاننده داشته باشد، باید رفتار خاص کارکنان مرتبط باشد. یعنی اگر رفتار فرد منجر به تولید یا کارایی بیشتر می شود پاداش در رابطه مستقیم با این رفتار خاص ارائه شود. این

رفتارها ممکن است میزان تولید، حضور مرتب در کار، عدم ترک شغل و نداشتن سابقه سوءاستفاده و نظایر آن باشد (ساعتچی ۱۳۶۹؛ ۴۳).

مزایای شغلی: نیز از عوامل دیگری است که بخشی از دریافتی و یا خدمات خاص مثل بیمه و بازنشستگی را شامل می‌شود. مزایای مقرر مستمر و غیر مستمر به‌جز حقوق ماهیانه برای تصدی پست‌هایی در سازمان بر اساس درجه و طبقه شغلی پست‌های اشغال شده در سازمان است. در برخی منابع رفاهی، سرویس ایاب ذهاب، غذاخوری و تسهیلات مربوط به آن تهیه مسکن شرکت تعاونی، باشگاه ورزشی و تفریحات سالم همگی جزء این خدمات محسوب می‌شوند.

بیمه و بازنشستگی به‌منظور ایجاد امنیت اقتصادی و تأمین معاش زندگی کارمند و خانواده‌اش در زمان بیکاری، بیماری و پیری تهیه و اجرا می‌گردد. ایاب و ذهاب در شهرهای بزرگ یکی از مشکلات اساسی کارکنان مؤسسات مختلف است. در مؤسساتی که کارکنان تمام روز یا دونوبت کار می‌کنند وجود سالن غذاخوری و تسهیلات آن امکان تغذیه مناسب و سالم را فراهم نموده و ضمناً از تلف شدن وقت و انرژی افراد می‌کاهد. تهیه خانه و مسکن نیز یکی دیگر از مشکلات ساکنین شهرهای بزرگ است و یکی از وظایف خاص مدیریت هر مؤسسه کمک به کارکنان در جهت مسکن است و از جمله این کمکها می‌توان به ایجاد خانه‌های سازمانی، پرداخت وام مسکن یا کمک هزینه مسکن اشاره دارد. شرکتهای تعاونی به دلیل قیمتهای نازلتر و نزدیکی به محل کار و صرف وقت کمتر جهت خرید اجناس مورد نیاز در تأمین رفاه و آسایش کارکنان حائز اهمیت هستند و وجود برنامه‌های رفاهی باعث ایجاد فرصت برای رفع خستگی‌های ناشی از کار و فعالیت

و نیز ایجاد روحیه دوستی و رفاقت بین کارکنان و افراد خانواده آنها می‌گردد. (میر سپاسی ۱۳۷۵: ۳۵۹-۳۷۴).

تنبیه نیز یک عامل دیگر است که برخی معتقد هستند به شکل ترس ازدست دادن کار یا درآمد و یا تنزل به‌عنوان یک عامل نیرومند عمل کرده و خواهد کرد. اما باید پذیرفت که تنبیه، خود عامل انگیزش نیست و بدین سبب برای جلوگیری از رفتارهای ناخوشایند باید جلوی امتیازها و پاداش‌هایی را که چنین رفتاری پدید می‌آورد گرفته. چنانچه کارمند دریابد که بی‌توجهی او به کار یا مراجع موجب محرومیت او از امتیازاتی خواهد شد، رفتار خود را رضایت‌بخش‌تر خواهد کرد. بدین ترتیب اهمیت و تأثیر حذف پاداش به‌مراتب بیشتر از اعمال تنبیه خواهد بود و فرد می‌باید از کاری که موجب بیرون راندن او از سازمان می‌شود اجتناب نماید. (طوسی، ۱۳۷۳: ۱۸۰)

علیرغم آنچه در همه پژوهش‌ها و نظریه‌های انگیزشی که در سالهای اخیر با آنها برخورد می‌شود، هنوز تشویق و تنبیه به‌عنوان عاملهای نیرومند در نظر گرفته می‌شوند. در این میان عوامل بی‌شمار دیگری نیز وجود دارد که می‌توانند بر انگیزش انسان تأثیر بگذارند. (همان)

از جمله عوامل مربوط به محیط «ارتباط و نحوه ارتباط بین فردی (با مافوق - همتایان و زیردستان)» است. ارتباط فرآیندی پویا که زیربنای بقاء رشد و تحول تمام سیستم‌های زنده در سازمان است. ارتباط یکی از نقشها و وظایف حیاتی انسان می‌باشد که به وسیله آن انسان یا سازمان، ارگانهای داخلی خود را با هم مرتبط می‌سازند. یعنی مبادله افکار، احساسات، عقاید و معانی بین دو نفر از طریق علائم و اشارات. (میر سپاسی ۱۳۷۹: ۴۰۹-۴۱۰)

گروهی، ارتباطات را در سازمان منحصر به مکالمات اداری و نامه‌ها می‌دانند و آن را مترادف با مکالمات اداری در نظر می‌گیرند. اما از ارتباط معانی گوناگون در ذهن افراد وجود دارد. در مدیریت ارتباط شامل اطلاعات و مفاهیم بین افراد شاغل در یک سازمان است و به‌منظور تنها وقایع و نظرات نیست بلکه احساسات و عواطف را نیز دربر می‌گیرد. پس ارتباطات عبارت است از انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسات بین افراد در سازمان. (الوانی ۱۳۷۴؛ ۱۶۸)

انسان به‌خاطر اجتماعی بودن، گروه‌های اجتماعی و محیط اجتماعی برای زندگی خود و دیگران به‌وجود می‌آورد. هر یک از افراد گروه‌های اجتماعات بشری روحیات خاص دارند و همانندی مطلق در سلوک و رفتار آنها مشاهده نمی‌شود و افرادی که به عضویت سازمان‌های اجتماعی درمی‌آیند، هر کدام یک نوع اندیشه، عقیده، احساس و به‌طور کلی شخصیت خاص دارند. برخی خون‌مرد و کم‌کارند و پاره‌ای پرشور و زرنگ و گروهی اندیشمند و متفکر. با درنظر گرفتن خصوصیات فوق، آمیزش و مراوده افراد انسانی با یکدیگر کاری بسیار پیچیده است. تلاش و فعالیت اجتماعی انسانها در چهارچوب سازمان‌های اجتماعی صورت می‌گیرد و از این تلاشها در جهت نیازمندیها استفاده می‌شود. در واقع افراد انسانی با هم مجتمع می‌شوند تا در فعالیتهای اجتماعی شرکت کنند و در این حالت در میان آنها نوعی رابطه روحی و روانی و به‌عبارت دیگر رابطه احساسی و عاطفی ایجاد می‌شود و بر اثر ایجاد این نوع رابطه معنوی بر سلوک و رفتار یکدیگر تأثیر می‌گذارند. دیویس این روابط انسانی را عاملی محرک در داخل و خارج سازمان‌های اجتماعی می‌داند. (پرهیزکار ۱۳۶۸؛ ۶-۱۲)

ارتباطات در سازمانها به سه گروه تقسیم می‌شود:

۱- ارتباط عمودی: که ارتباط با مافوق یا زیردست بوده و به همین دلیل طرز تلقی اعضای سازمان نسبت به مافوق متفاوت است. که علت آن را در میزان یا عدم میزان ارتباط می‌توان یافت. (عسگریان ۱۳۷۰: ۱۸). برقراری ارتباط با یک کارمند زیردست نوعی اهرم نیرومند در برانگیختن کارکنان است. (ساعتچی: ۱۱۶)

۲- ارتباط افقی: که مربوط به سطح کاری برابر است. یعنی طرز تلقی مشترک بین کارکنان یک طبقه کاری موجبات صمیمت بین آنها را فراهم می‌کند و روی عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد. جامعه‌شناسان معتقد هستند که با تحکیم روابط، روحیه مشترک کاری، تقبل کاری عنصر غایب و کمک اعضا به هم بیشتر می‌شود.

۳- ارتباط تمایلی: بین گروههای سازمانی که از عنصر مهمی به نام روحیه گروهی برخوردار است. روحیه گروهی ایجادکننده مناسبات عادی بین اعضای گروه است که از یک همبستگی به دور از فشارهای داخلی اغتشاش و مرافعه می‌باشد. روحیه گروهی موجبات طرز تفکر مثبت در مقابل هدفها را فراهم می‌سازد. تا اعضا با عزمی جزم در جهت دستیابی به هدف بکوشند و با همبستگی عاطفی اتخاذ و اتفاق بین خود را حفظ کنند. (عسگریان ۱۳۷۰: ۱۸-۲۱)

سرپرستی و نظارت فنی: عامل مهم دیگری از عوامل محیط و زمینه شغل است. چنانچه سرپرست دارای مهارتهای فنی و مدیریتی بوده و این مهارتهای خود را با اشتیاق به کارکنان انتقال دهد. زیردستان از این نظر نارضایتی نخواهند داشت. کیفیت سست سرپرستی نیز می‌تواند ریشه پیدایش

فشار عصبی باشد. نمونه آن را می‌توان در سرپرستی خودکامگی و یا واگذاری اختیار نابرابر با مسؤلیت دید. (طوسی ۱۳۷۳؛ ۶۳۶)

تعیین رضایت شغلی: با توجه به تعریف رضایت شغلی که نگرش کلی فرد نسبت به شغلش است بدیهی است که تعریف مزبور بسیار کلی است ولی این تعریف در بطن مفهومی این واژه قرار دارد. لازم به یادآوری است که شغل فرد چیزی بیش از کارهای شخصی چون بسته‌بندی کاغذ، در خدمت مشتری بودن و یا رانندگی یک ماشین است. شغل فرد ایجاب می‌کند که او با همکاران و سرپرستان و رؤسا رابطه متقابل داشته باشد، مقررات و سیاستهای سازمان را رعایت و اجرا نماید، عملکردش طبق استانداردهای تعیین شده باشد در شرایط کاری که معمولاً چندان هم مطلوب نیست کار بکند و مسائلی دیگر از این قبیل. این بدان معنی است که ارزیابی فرد درباره کارش و ابراز رضایت و نارضایتی از آن کار یک نتیجه کلی از مجموعه‌ای از ارکان متفاوتی است که در مجموع شغل وی را تشکیل می‌دهد. بنابراین چگونه ما می‌توانیم چنین مفهومی از رضایت شغلی را اندازه‌گیری کنیم.

دو روش بسیار متداول عبارت است از: سنجش کلی و سنجش تفصیلی که در آن به تعداد زیادی از جنبه‌های شغل وجود دارد توجه می‌شود. در اجرای روش سنجش کلی از کارگر یا کارمند تنها یک سؤال می‌شود و او باید با کشیدن دایره‌ای دو اعداد ۱ تا ۵ (که در برابر جمله‌هایی قرار گرفتند) پاسخ دهد. برای نمونه جمله مزبور چنین است: «با توجه به همه جوانب شغلی که دارید تا چه اندازه از شغل خود راضی هستید. (اعرابی، ۱۳۷۵؛ ۲۸۲-۲۷۹).

روش دیگری که آن را روش تفضیلی می‌نامند پیچیده‌تر است. در اجرای این روش ارکان و اجزاء تشکیل‌دهنده شغل مشخص می‌شوند و درباره احساس فرد نسبت به آنها پرسش می‌شود. نمونه‌ای از این عوامل عبارت است از: ماهیت کار سرپرستی، حقوق کنونی، فرصت یا امکان ارتقاء در روابط با همکاران طبق یک مقیاس استاندارد شده به این عوامل نمره داده می‌شود و سپس برای تعیین نمره رضایت شغلی فرد را با آنها جمع می‌کنند. حال این سؤال مطرح است که آیا می‌توان گفت که کدام روش بهتر است؟

از دیدگاه شهودی چنین به نظر می‌رسد که با پاسخگویی به تعدادی از عوامل شغلی می‌توان به ارزیابی دقیق‌تری از رضایت شغلی رسید. ولی نتایج حاصل از تحقیقات چنین دیدگاهی را تأیید نمی‌کنند. این یکی از موارد بسیار نادر است که به نظر می‌رسد در اجرای آن روش ساده از روش پیچیده نتیجه بهتری به بار می‌آورد.

مقایسه این دو روش که در یکی از آنها تنها یک پرسش وجود دارد و در دیگری به تفضیل درباره جنبه‌های خاص شغل پرسش می‌شود مؤید این است که رضایت شغلی از نظر مفهوم چنان وسعت دارد که طرح تنها یک پرسش نمی‌تواند چندان راه‌گشا باش.

-یزدان پناه(۱۳۸۱) در تحقیقی با عنوان برنامه ریزی و مدیریت کیفیت جامع ، پس از بررسی اثرات متقابل مدیریت کیفیت جامع و برنامه ریزی نتیجه گیری کرد که برنامه ریزی نقشی بی بدیل در پیشبرد اهداف مدیریت کیفیت جامع داشته و آن را ارتقاء می دهد.

-اکبری(۱۳۸۰) در پژوهشی با عنوان مدیریت کیفیت جامع و چگونگی کارکردهای آن، چگونگی کارکردهای TQM را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و آنها را اولویت بندی نموده است و نتیجه گیری کرده که هر کدام از کارکردهای آن در جای خود نقش اساسی و مهم دارند.

-فاتحی(۱۳۸۱) در تحقیقی تحت عنوان روشهای موفقیت در مدیریت کیفیت جامع، نقش روش های مختلف در موفقیت TQM مورد بررسی قرار داده و این روشها را دسته بندی نموده و یکی از مهمترین دلایل موفقیت TQM را استفاده از مدیران کارآزموده عنوان نموده است.

-سلطانی(۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، برخی از دستاوردهای مدیریت را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و آنها را بر شمرده است، و این دستاوردها را اولویت بندی نموده که حاصل این پژوهش این است که هر کدام از دستاوردهای فرهنگی TQM در سازمان موثر بوده و نقش حداکثری دارند.

ذاکرفرد و دیگران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان تاثیر مدیریت سرپرستان شیفت بر میزان رضایت و عملکرد شغلی کارکنان به این نتیجه رسیدند که عملکرد سرپرستان جنبه ای از محیط سازمانی است که می تواند در عملکرد شغلی خوب مداخله کرده یا مانع آن شود.

برزگر و دیگران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان بررسی تعیین رابطه بین توانمندسازی مدیران با عملکرد شغلی به رابطه مستقیم و معنادار بین متغیرها دست یافتند و نتیجه گیری نمودند که بین توانمند سازی مدیران با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد.

اکبریان (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان مدیریت کیفیت جامع و اثرات آن بر رقابت و اثرات آن به این نتیجه رسید که یکی از راههای مهم موفقیت شرکت ها توانمندی رقابت پذیری و ماندن در دور رقابت است.

صادق پور (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان آسیب شناسی عملکرد شغلی و مدیریت آن به این نتیجه رسید که رقابت سالم و کسب مزیت رقابتی مناسب یکی از راههای تقویت نیروی کار و ترغیب نیروهای جوان به کار بیشتر و مفید تر است.

نیازی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان علل و عوامل ورشکستگی شرکت ها از عدم وجود مدیریت جامع به عنوان یکی از علل و عوامل شکست شرکت ها و ورشکستگی آن ها یاد کرده است.

-سوزان^۱(۲۰۰۴) در تحقیقی در دانشگاه آکسفورد به بررسی اثربخشی مدیریت نوین پرداخته و نتایج آن حاکی از این است که TQM می تواند اثرات مثبتی در حوزه های مربوطه برجای بگذارد.

-آرتور^۲ و دیگران(۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان علل و عوامل کاستی ها و کمبود های TQM به مشکل غربت و نامانوس بودن TQM در اکثر کشورهای جهان پرداخته و برای آن راهکارهایی ارائه نموده است.

تاکینگسون^۳ و همکاران(۲۰۱۳)، در تحقیق خود با عنوان کمبود ها و کاستی های سیستم مدیریت اداری در لندن به این نتیجه رسیدند که کارکرد سیستم های موجود پاسخگوی نیازهای مردم نبوده و نیاز مبرم به اصلاح سیستم مدیریت و استفاده از TQM نوین احساس می شود.

میراندا^۴(۲۰۱۵) در پژوهشی اثرات متقابل تاثیرمدیریت کیفیت جامع در حوزه ورزش و تربیت بدنی را مورد سنجش و مقایسه قرار داده و رابطه مثبت و معنادار پیدا نموده است.

۲-۲۰-جمع بندی:

TQM تمامی فعالیتهای یک سازمان از فروش و بازاریابی گرفته تا طراحی ، تولید و خدمات پس از فروش را در بر می گیرد. مدل مدیریت کیفیت جامع روش متفاوتی را در نحوه نگرش به شیوه مدیریت فراهم می سازد و یک نوع فرهنگ مشارکتی را توسعه می بخشد که در آن هریک از

^۱ Sosan

^۲ Artour

^۳ Takingsoon

^۴ Miranda

کارکنان می‌توانند مستقیماً در حوزه‌های مرتبط با کارش و تصمیم‌سازی در این مورد مشارکت کنند. این مدل از طریق چرخه‌های کیفیت سازماندهی می‌شود و نگرش مثبت در میان کارکنان نسبت به کیفیت و سازمان ایجاد می‌کند. و کارکنان با احترام به یکدیگر می‌توانند یک محیط کاری بسیار جذاب برای خود فراهم سازند. مدیریت کیفیت جامع فرایندی است متمرکز بر مشتریان، کیفیت‌محور، مبتنی بر حقایق و متکی بر تیمها که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان رهبری می‌شود. مشتری‌گرایی، کارگروهي و نگرش علمی به تصمیم‌گیری اجزای TQM و آموزش کارگروهي، ساختار کیفی و کنترل آماری از ابزار اجرا و پیاده‌سازی آن هستند. علاوه بر این از آنجا که این استراتژی نیازمند پیش‌زمینه‌هایی می‌باشد، از بهبود تصویر در اذهان عمومی و ارتقای روحیه کارکنان به عنوان این زمینه‌سازها می‌توان نام برد فهم و درک واضحی از مدیریت کیفیت جامع نشان می‌دهد که اگرچه مدیریت کیفیت جامع از کنترل کیفیت منشا گرفته اما تغییر اساسی در فلسفه مدیریت را ارائه می‌دهد و آن عبارتست از اداره کردن سازمان است. البته کنترل کیفیت و استانداردها جزء مهم مدیریت کیفیت جامع هستند. هدف این روش ساختن فرهنگ سازمانی است که در آن بهبودهای کیفیت در کار و فعالیتها قرار گیرند. در مقایسه با دیگر اشکال حضور کارگران در فعالیتها، مدیریت کیفیت جامع فرصتی را فراهم می‌کند تا کارگران مستقیماً در کار و تصمیم‌گیری راجع به کارشان شرکت کنند، رضایت شغلی و رضایت کارمندان جزو نتایج مهم اجرای این روش است.

وقتی که افراد داوطلبانه در چرخه کیفیت و گروههای بهبود کیفیت شرکت می کنند، از این لحاظ مدیریت جامع کیفیت ممکن است گزینه ای برای قانون پیشنهادی در مورد حضور کارگر باشد.

فصل سوم

روش تحقیق

هر پژوهشی در چارچوب خاصی تحت عنوان روش‌شناسی انجام می‌گیرد. روش‌شناسی مطالعه‌ی منظم و منطقی اصولی است که پژوهش علمی را رهبری می‌کند، اتخاذ روش علمی تنها راه دستیابی به دستاوردهای قابل قبول و علمی است. در این فصل پس از معرفی روش پژوهش و ابزار گردآوری داده‌ها به معرفی جامعه آماری و حجم نمونه می‌پردازیم و در ادامه ابزار گردآوری داده‌ها و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۳-۲-روش تحقیق:

داده‌ها و ملزومات، نوع فعالیت، مواد، روش‌ها، استانداردها، تجهیزات و مشخصات هر یک ارائه گردد. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری اطلاعات به صورت اسنادی و از لحاظ شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات به صورت توصیفی همبستگی است. توصیفی از آن جهت که یک سری واقعیت‌های علمی و عینی را توصیف کرده و تحلیلی از آن جهت که نتایج حاصله مورد قضاوت و تفسیر علمی قرار می‌گیرد. از طرف دیگر چون تکنیک عمده گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بوده است، این تحقیق را می‌توان به عنوان تحقیق پیمایشی در نظر گرفت. و از آنجاییکه فرضیه‌های ارائه شده به بررسی ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد شغلی می‌پردازند می‌توان این پژوهش را از دسته پژوهش‌های همبستگی نیز محسوب نمود.

۳-۳- روش گردآوری داده ها:

در فرآیند گردآوری اطلاعات موردنظر در این پژوهش از منابع کتابخانه‌ای و روش میدانی استفاده شده و نیز از پرسشنامه عملکرد شغلی و پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر که دارای روایی و پایایی معتبر می باشد استفاده می گردد.

در روش میدانی، جهت کسب اطلاعات از نمونه آماری نیاز به هماهنگی با ادارات تابعه اداره کل ورزش و جوانان استان احساس می شد، لذا با مراجعه به اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه و ارائه مدارک و مستندات دانشجویی و تشریح هدف پروژه هماهنگی لازم از سوی مسئولان محترم اداره کل با ادارات تابعه از طریق مکاتبه و نامه نگاری صورت گرفته و پس از تهیه و تدوین پرسشنامه ها (پرسشنامه عملکرد شغلی و پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر)، تعداد ۱۶۳ پرسشنامه از هر یک چاپ و با مراجعه به ادارات ورزش و جوانان شهرستانها و گاهاً مراجعه به باشگاههای ورزشی پرسشنامه ها توسط کارکنان ادارات تکمیل گردید. در ادامه و پس از جمع آوری پرسشنامه ها داده های بدست آمده از طریق نرم افزار تجزیه و تحلیل گردید.

۳-۴- ابزار پژوهش:

پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) : شامل ۸ معیار با عنوان های حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان ، برنامه ریزی استراتژیک ، تمرکز بر روی مشتری (مشتری مداری) ، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمند سازی (قدرتمند سازی) کارکنان و کار تیمی ، اندازه گیری و تجزیه و

تحلیل کیفیت ، بیمه کیفیت ، پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری بوده و هر کدام از معیارها شامل ۶ گویه می باشد.

نحوه امتیاز بندی و تفسیر نتایج :

برای تعیین امتیاز سازمان فرد از فهرست معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر ، فرد گزینه انتخابی خود را مطابق جدول زیر امتیاز گذاری می نماید .

جدول ۳-۱- معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر

معیارها	الف	ب	ج	د	ه	و
۱. حمایت و رهبری مدیریت عالی	۲۰	۱۶	۱۲	۸	۴	۰
۲. برنامه ریزی استراتژیک	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	۰
۳. مشتری مداری (تمرکز بر مشتری	۴۰	۳۲	۲۴	۱۶	۸	۰
۴. شناسایی و آموزش کارکنان	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	۰
۵. توانمند سازی کارکنان و کار تیمی	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	۰
۶. اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	۰
۷. بیمه کیفیت	۳۰	۲۴	۱۸	۱۲	۶	۰
۸. پیامدهای بهبود بهره وری و کیفیت	۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	۰
امتیاز هر ستون						۰

مجموع امتیازات مدیریت کیفیت فراگیر :

(طیف از صفر تا دویست)

الف. امتیاز ۲۰۰-۱۶۰ : نشان می دهد که سازمان در اندازه های جهانی با تعهدی عمیق و بلند مدت و همچنین فعال در زمینه بهبود کیفیت و بهره وری قرار دارد . در این سطح ، اهداف بایستی چالشی باشند و برای بدست آوردن حتی سطوح بالاتر کیفیت و بهره وری روش ها و راههایی جدید جستجو می شود

ب. امتیاز ۱۵۹-۱۲۰ : امتیاز در این طیف نشان میدهد که سازمان دارای فلسفه ای منطقی با سازماندهی مطلوب در زمینه بهبود بهره وری و کیفیت است که شروع به شکوفایی نموده است . در این سطح اهداف بایستی بر روی اجرای برنامه های منطقی " TQM " متمرکز گردد .

ج. امتیاز ۱۱۹-۸۰ : امتیاز در این طیف نشان می دهد که سازمان شروع به یادگیری و برنامه کیفیت و بهره وری نموده است . در این سطح بایستی اهداف بر روی حرکت از مراحل برنامه ریزی به اجرای واقعی

" TQM " به منظور بدست آوردن تجربه عملی متمرکز گردد

د. امتیاز ۷۹-۴۰ : این طیف امتیازی ، شناخت مبهمی از بهبود کیفیت و بهره وری را در سازمان نشان می دهد و علاوه بر آن برنامه ای برای آموزش یا اجراء چنین فعالیت هایی وجود ندارد. امتیاز در این سطح نگرش خطرناکی در مورد سازمان ایجاد می کند . اگر سازمان به دنبال افزایش توانایی خود در بلند مدت است ، باید هرچه سریع تر پیشرفت نماید . اهداف بایستی بطور شدید بر روی

تشویق مدیران عالی برای یادگیری چیزهای بیشتر راجع به " TQM " متمرکز گردد. در چنین مواردی باید آزمایش مجددی از مفروضات راجع به کمک های احتمالی که فرآیند می تواند به بقای سازمان کند انجام گیرد

ه. امتیاز ۳۹ - ۰ : امتیاز در چنین طیفی نشان می دهد که سازمان اخیرا هیچ اطلاعی نه از بهبود کیفیت و بهره وری دارد و نه از برنامه های بهبود و توسعه . این سطح نشان میدهد که سازمان با این وضعیت از میدان بدر خواهد شد ، مگر این که سازمان دارای انحصار مطلق و به حد خیلی زیادی شکست ناپذیر در زمینه کالاها و خدمات اساسی و با ارزش باشد . در این سطح تمرکز اهداف بایستی بر روی یک اقدام ضروری و اضطراری معطوف گردد. یادگیری و آموزش مدیریت کیفیت فراگیر باید در یک روند سنجیده و منظم عملی گردد و برنامه هایی برای ایجاد بهره وری و کیفیت به صورت آگاهانه در سازمان تدارک دیده شود .

پرسشنامه عملکرد شغلی: پرسشنامه عملکرد شغلی توسط پاترسون ساخته شده است که از ۱۵ گویه تشکیل شده است که به منظور سنجش عملکرد شغلی کارکنان بکار می رود.

نمره گذاری پرسشنامه بصورت طیف لیکرت ۴ نقطه ای می باشد که برای گزینه های «به ندرت»، «گاهی»، «اغلب» و «همیشه» به ترتیب امتیازات ۰، ۱، ۲ و ۳ در نظر گرفته می شود. دامنه ی نمرات و امتیازات هر آزمودنی بین ۰ تا ۴۵ می باشد.

قابلیت اعتماد یا پایایی، یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. مفهوم یادشده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. پایایی به دقت و صراحت ابزار سنجش اشاره دارد و شرط لازم برای روایی است اما کافی نیست. به عبارت دیگر یک ابزار سنجش بدون احراز پایایی دارای روایی نخواهد بود (سرمد؛ ۱۳۸۲). دامنه ضریب قابلیت اعتماد از صفر (عدم ارتباط) تا +۱ (ارتباط کامل) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی آن را می‌سنجد. برای محاسبه ضریب قابلیت اطمینان از روشهای مختلفی استفاده می‌شود که می‌توان از جمله آن‌ها به روش باز آزمایی، روش موازی یا هم‌تا و روش آلفای کرونباخ اشاره کرد. در این پژوهش به منظور اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه‌ها، از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS۲۰ استفاده شده است. ضریب همبستگی آلفای کرونباخ، یک مقدار بین صفر و یک می‌باشد. در این آزمون اگر مقدار آلفا بزرگتر یا مساوی ۰/۷ باشد می‌توان نتیجه گرفت که سؤالات پرسشنامه از اعتبار لازم برخوردارند و هرچه این مقدار به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد پرسشنامه از پایایی بالاتری برخوردار است.

جدول ۳-۲: پایایی پرسشنامه‌ها

پرسشنامه	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت کیفیت فراگیر	۸	۰/۷۱۲
عملکرد شغلی	۱۵	۰/۸۷۲

ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر برابر ۰/۷۱۲ است و این بیانگر این است می‌توان نتیجه گرفت که سؤالات پرسشنامه از اعتماد لازم برخوردارند.

همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عملکرد شغلی برابر ۰/۸۷۲ بوده که گویای پایایی این پرسش نامه نیز می‌باشد.

روایی: مقصود از روایی این است که آیا ابزار اندازه‌گیری موردنظر می‌تواند ویژگی و خصوصیتی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ به عبارت دیگر مفهوم روایی (validity) به این سوال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. پرسشنامه‌ای (یا بطور کلی ابزار اندازه‌گیری) که مثلاً برای ارزیابی «تعهد سازمانی کارکنان» طراحی شده ولی پرسش‌هایش به گونه‌ای طراحی شده‌اند که «رضایت شغلی کارکنان» را ارزیابی می‌کند روایی ندارد (هرچند ممکن است بررسی‌های آماری، پایایی مطلوب آن را نشان دهد) همین‌طور پرسشنامه‌ای که همه وجوه موضوع مورد تحقیق را در بر نگیرد قطعاً دارای روایی مطلوبی نیست.

نظر کارشناسان و خبرگان می‌تواند کمک خوبی برای بهبود روایی ابزار اندازه‌گیری باشد. لذا در این پژوهش روایی پرسش نامه‌ها به تایید کارشناسان و خبرگان رسیده است.

۳-۵- جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه :

کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه و ادارات تابعه آن در شهرستانها شامل کارکنان رسمی ادارات مذکور و همچنین کارکنان قراردادی و پیمانی و مربیان حق التدریس شاغل در باشگاه‌ها تحت نظر اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه می‌باشد بر این اساس جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه (اعم از کارکنان رسمی، قراردادی، پیمانی و مربیان حق التدریس) در سال ۱۳۹۵ به تعداد ۲۲۸ نفر بوده، که با استفاده استناد به جدول مورگان حجم نمونه مورد بررسی تعداد ۱۶۳ نفر می‌باشد. این تعداد نمونه از میان جامعه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید.

۳-۶- روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها:

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، مقیاس‌های اندازه‌گیری نیز از نوع لیکرت می‌باشد. در بخش آمار توصیفی از جداول توزیع فراوانی و شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی و نمودارها استفاده میشود. در این پژوهش از آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌ها استفاده شد. که با توجه به نرمال بودن داده‌ها از ، ضریب همبستگی پیرسون ، تحلیل رگرسیون و تحلیل مسیر استفاده گردید .

فصل چهارم:

تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها فرآیندی چند مرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که به طرق مختلف جمع‌آوری شده‌اند؛ خلاصه، دسته‌بندی و در نهایت پردازش می‌شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباط بین داده‌ها به منظور آزمون فرضیه‌ها فراهم آید (خاکی، ۱۳۸۴، ص ۳۰۵). تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بررسی صحت و سقم فرضیه‌ها برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه در بیشتر تحقیقاتی که متکی بر اطلاعات جمع‌آوری شده از موضوع مورد تحقیق می‌باشد؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی‌ترین و مهمترین بخش‌های تحقیق محسوب می‌شود. داده‌های خام با استفاده از فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده‌کنندگان قرار می‌گیرند. در این فصل با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری تحقیق که شامل ۱۶۳ نفر می‌باشد، فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار می‌گیرند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا آمار توصیفی (که به بررسی میانگین، انحراف معیار، مینیمم و ... متغیرهای تحقیق می‌پردازد) مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین جهت ارزیابی فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی شامل آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق، ضریب همبستگی و رگرسیون خطی از نرم‌افزار SPSS۲۰ استفاده خواهد شد.

۴-۲- آمار توصیفی

به طور کلی، روشهایی را که به وسیله آن‌ها می‌توان اطلاعات جمع‌آوری شده را پردازش کرده و خلاصه نمود، آمار توصیفی می‌نامند. این نوع آمار صرفاً به توصیف جامعه یا نمونه می‌پردازد و هدف از آن محاسبه پارامترهای جامعه یا نمونه تحقیق است (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۹، ص ۸). در بخش آمار توصیفی، با استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مانند میانگین، انحراف معیار و ... به توصیف داده‌ها و اطلاعات حاصل از نمونه پرداخته می‌شود.

۴-۲-۱- شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای تحقیق

شاخص‌های مرکزی و پراکندگی برای خلاصه کردن مجموعه‌ی داده‌ها به کار می‌روند و هر شاخص، کلیه داده‌ها را به وسیله یک عدد نشان می‌دهد و با توجه به این اعداد می‌توانیم در مورد چگونگی توزیع مقادیر بحث کنیم. جدول (۴-۱) شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۱: شاخص‌های توصیفی متغیرها.

متغیرها	تعداد	میانگین ^۱	انحراف معیار ^۲	مینیمم ^۳	ماکسیمم ^۴
حمایت و رهبری	۱۶۳	۱۲/۷۴	۵/۹۵۰	۰	۲۰
مدیریت عالی	۱۶۳	۹/۶۱	۳/۸۴۶	۰	۱۵
برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۶۳	۲۳/۷۱	۱۱	۰	۴۰
مشتری مداری	۱۶۳	۹/۹۹	۳/۵۶۰	۰	۱۵
(تمرکز بر مشتری)					
شناسایی و	۱۶۳				

^۱ Mean

^۲ Std.deviation

^۳ Minimum

^۴ Maximum

					آموزش
					کارکنان
				۱۶۳	توانمندساز
۱۵	۰	۴/۲۷۶	۸/۵۴		ی کارکنان
					و کار تیمی
				۱۶۳	اندازه‌گیری
					و تجزیه و
۱۵	۰	۳/۹۳۳	۱۰/۳۶		تحلیل
					کیفیت
۳۰	۰	۸/۸۹۰	۱۸/۵۵	۱۶۳	بیمه کیفیت
				۱۶۳	پیامدهای
					بهبود بهره-
۵۰	۰	/۸۵۷	۳۶/۰۱		وری و
		۱۳			کیفیت
				۱۶۳	مدیریت
		/۱۸۵			کیفیت
۱۹۷	۷	۳۶	۱۲۹/۵۱		فراگیر
				۱۶۳	عملکرد
۴/۸۷	۲/۴۷	۰/۵۴۰	۴/۰۴۵		شغلی

ستون اول در جدول (۴-۱)، متغیرهای تحقیق، ستون دوم تعداد پاسخ‌دهندگان (حجم نمونه)،

ستون سوم میانگین، ستون چهارم انحراف معیار، ستون پنجم مینیمم و ستون ششم ماکسیمم متغیرها

را نشان می‌دهد. با توجه به مقدار میانگین متغیر مدیریت کیفیت فراگیر که ۱۲۹/۵۱ شده است می‌توان گفت که افراد در سازمانی مشغول به فعالیت هستند که دارای فلسفه‌ای منطقی با سازماندهی مطلوب در زمینه بهبود بهره‌وری و کیفیت است که شروع به شکوفایی نموده است. در این سطح بایستی بر روی اجرای برنامه‌های منطقی "TQM" متمرکز گردد.

۴-۲-۲- توصیف متغیر مدیریت کیفیت فراگیر

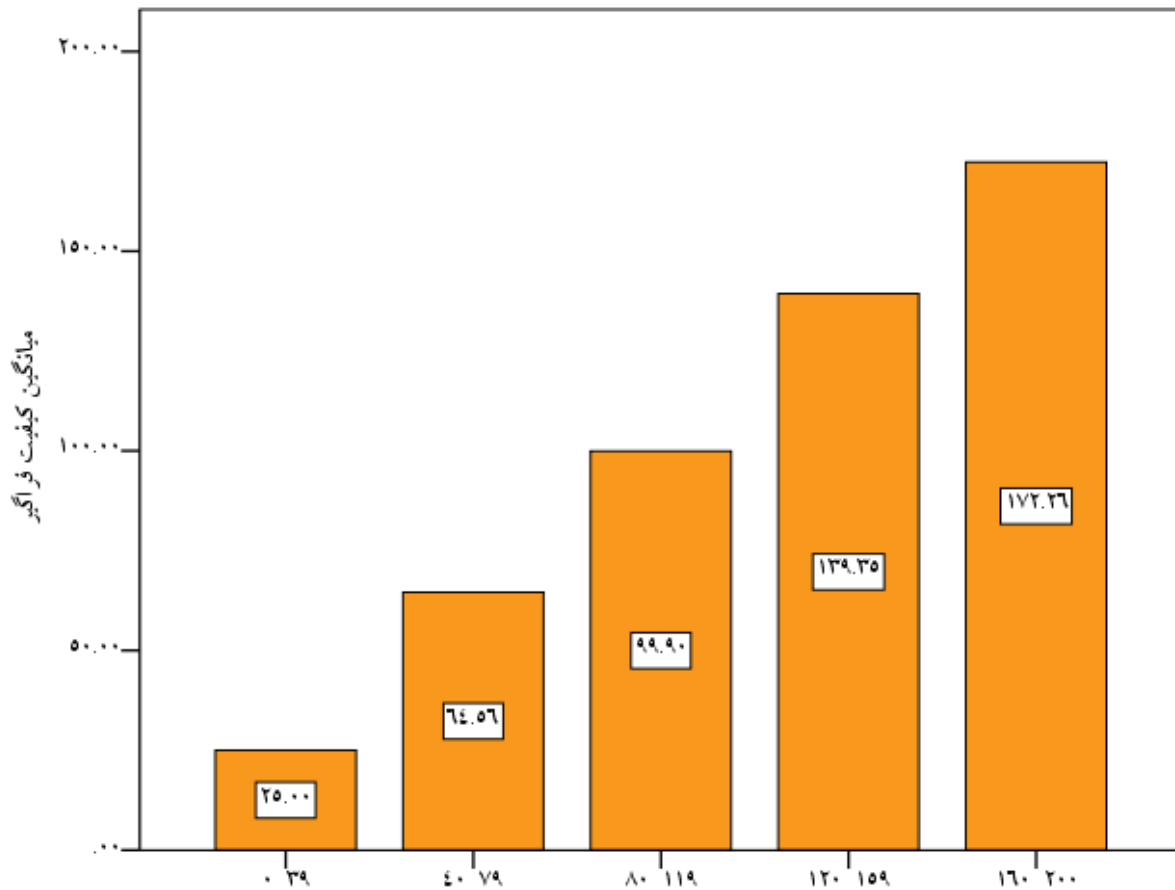
با توجه به اینکه طیف امتیازات مدیریت کیفیت فراگیر بین صفر تا دویست است بنابراین جدول (۴-۲) متغیر مدیریت کیفیت فراگیر را در طیف‌های مختلف توصیف کرده است.

جدول ۴-۲: توصیف متغیر مدیریت کیفیت فراگیر.

طیف‌های مختلف	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
۰ - ۳۹	۳	٪۱/۸	٪۱/۸
۴۰ - ۷۹	۱۶	٪۹/۸	٪۱۱/۷
۸۰ - ۱۱۹	۳۰	٪۱۸/۴	٪۳۰/۱
۱۲۰ - ۱۵۹	۸۰	٪۴۹/۱	٪۷۹/۱
۱۶۰ - ۲۰۰	۳۴	٪۲۰/۹	٪۱۰۰
کل	۱۶۳	٪۱۰۰	-

جدول (۴-۲) گویای این است که از ۱۶۳ نفر تنها سه نفر (معادل ۱/۸ درصد) امتیاز مدیریت کیفیت فراگیر آن‌ها بین ۰ تا ۳۹ می‌باشد. ۱۶ نفر (معادل ۹/۸ درصد) دارای امتیاز بین ۴۰ تا ۷۹، ۳۰ نفر (معادل ۱۸/۴ درصد) دارای امتیاز بین ۸۰ تا ۱۱۹، ۸۰ نفر (معادل ۴۹/۱ درصد) دارای امتیاز بین ۱۲۰ تا ۱۵۹ و بالاخره ۳۴ نفر (معادل ۲۰/۹ درصد) دارای امتیاز بین ۱۶۰ تا ۲۰۰ می‌-

باشند. که بیشترین فراوانی مربوط به بازه‌ی بین ۱۲۰ تا ۱۵۹ است. نمودار (۱-۴) میانگین متغیر مدیریت کیفیت فراگیر در طیف‌های مختلف را نشان می‌دهد.



نمودار ۱-۴: میانگین متغیر مدیریت کیفیت فراگیر در طیف‌های مختلف.

۴-۳- آمار استنباطی

بعد از توصیف متغیرها و پاسخ‌های بدست آمده از جامعه آماری در این بخش به بررسی فرضیه‌های مطرح شده و آزمون آماری مورد استفاده در پژوهش پرداخته شده است. به بیان دیگر در این فصل به تحلیل یافته‌های بدست آمده پرداخته می‌شود تا از نظر آماری نیز بتوان صحت و سقم فرضیه‌ها را مورد بررسی قرار داد.

۴-۳-۱- بررسی نرمال بودن متغیرها^۱

در این تحقیق برای بررسی نرمال بودن متغیرها از شاخص‌های چولگی و کشیدگی استفاده شده است. به عنوان یک معیار می‌توان بازه (۲, -۲) را در نظر گرفت، چنانچه مقدار کشیدگی و چولگی در این محدوده باشند نشان دهنده این موضوع است که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار بوده و می‌توان تجزیه مورد نظر را انجام داد.

جدول ۴-۳: نتایج بررسی نرمال بودن متغیرها.

نتیجه	چولگی ^۳	کشیدگی ^۲	گویه‌ها
نرمال است	-۰/۲۹۸	-۰/۹۸۶	حمایت و رهبری مدیریت عالی
نرمال است	-۰/۵۴۶	-۰/۲۴۹	برنامه‌ریزی استراتژیک

آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک به انحراف از توزیع نرمال بسیار حساس هستند؛ در نتیجه در نمونه‌های با حجم زیاد، انحراف کوچکی از توزیع نرمال ممکن است موجب شود این آزمون‌ها توزیع متغیرها را غیر نرمال نشان دهند. در نتیجه زمانی که حجم نمونه زیاد است (حدوداً بیشتر از ۱۰۰)، بهتر است از روش‌های دیگر بررسی نرمال بودن هم استفاده شود. از جمله این روش‌ها می‌توان به شاخص‌های چولگی و کشیدگی و نمودارهایی مانند هیستوگرام، ساقه و برگ و نمودار نرمال بودن Q-Q اشاره کرد.

^۲ Kurtosis

^۳ Skewness

نرمال است	۰/۳۹۴	-۰/۷۶۲	مشتری مداری (تمرکز بر مشتری)
نرمال است	-۰/۵۷۸	-۰/۰۷۵	شناسایی و آموزش کارکنان
نرمال است	-۰/۵۲۹	۰/۸۷۱	توانمندسازی کارکنان و کار تیمی
نرمال است	-۰/۸۳۹	۰/۲۶۲	اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت
نرمال است	-۰/۷۱۳	-۰/۵۱۰	بیمه کیفیت
نرمال است	-۱/۰۵۸	۰/۲۶۱	پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت
نرمال است	-۰/۷۹۵	۰/۳۲۹	مدیریت کیفیت فراگیر
نرمال است	-۰/۸۶۲	۰/۰۱۱	عملکرد شغلی

با توجه به جدول (۴-۳)، میزان کشیدگی و چولگی همه متغیرها در بازه (۲, ۲-) قرار دارد. بنابراین، داده‌های جمع‌آوری شده نرمال هستند.

۴-۳-۲- آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای آزمون فرضیه اصلی تحقیق، از رگرسیون خطی ساده استفاده شده است و جهت آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق، ابتدا از رگرسیون خطی چندگانه استفاده شد اما با توجه به اینکه خود همبستگی بین متغیرهای مستقل بسیار بالا بود و بعد از چندین تبدیل این خود همبستگی از بین رفت به ناچار برای آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز از رگرسیون خطی ساده استفاده شد. آنچه که در ابتدا برای انجام هر رگرسیون بایستی در نظر گرفته شود فرض‌های زیربنایی است که تحلیل‌ها براساس آن‌ها انجام می‌پذیرد. فرض‌های زیربنایی برای یک الگوی رگرسیون به صورت زیر است:

- ۱) خطاها (ε) باید نرمال باشند^۱ (که از طریق نرمال بودن متغیر وابسته بررسی می‌شود).
- ۲) بین خطاها همبستگی وجود نداشته باشد، یعنی کوواریانس خطاها برابر صفر باشد (آماره‌ی دورین-واتسون).
- ۳) متغیر وابسته y (تمایل به ترک خدمت) باید دارای توزیع نرمال باشد.
- ۴) واریانس خطاها ثابت باشد.

با توجه به اینکه نرمال بودن متغیر وابسته (که نرمال بودن خطاها را نتیجه می‌دهد) در جدول (۴-۳) مورد آزمون قرار گرفته است و با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی بدست آمده می‌توان نتیجه گرفت که متغیر وابسته (عملکرد شغلی) نرمال می‌باشد. بنابراین پیش‌فرض‌های ۱ و ۳ رعایت شده‌اند و پیش‌فرض‌های ۲ و ۴ هنگام انجام آزمون فرضیات مورد بررسی قرار گرفته است.

^۱ یعنی دارای میانگین صفر و واریانس ثابت باشند.

فرضیه‌ی اصلی: بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.} \\ H_1: \text{بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.} \end{array} \right.$$

لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین عملکرد شغلی (Y) و مدیریت کیفیت فراگیر (X) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۴. خلاصه مدل.

ضریب	ضریب	ضریب	ضریب
دوربین	تعیین	تعیین	ضریب
واتسون	تعدیل	تعیین	همبستگی
	شده		
۱/۸۲۱	۰/۳۵۷	۰/۳۶۱	۰/۶۰۱

همبستگی بین متغیر مستقل (مدیریت کیفیت فراگیر) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۶۰۱ است. ضریب تعیین ۰/۳۶۱ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۳۶/۱ درصد تغییرات متغیر عملکرد شغلی به متغیر مدیریت کیفیت فراگیر مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعیین تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر با ۳۵/۷ درصد است. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگتر است در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم (پیش فرض دوم هم رعایت شده است). با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۴-۵. آنالیز واریانس.

مدل	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	مجموع	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۷/۱۰۷	۱	۱۷/۱۰۷		۹۶۴	۰/۰۰
باقیمانده	۳۰/۲۷۷	۱۶۱	۰/۱۸۸		۹۰	
کل	۴۷/۳۸۴	۱۶۲				

با توجه به جدول (۴-۵) سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰ شده و نشان از معنادار بودن رگرسیون در سطح خطای ۰/۰۱ را دارد.

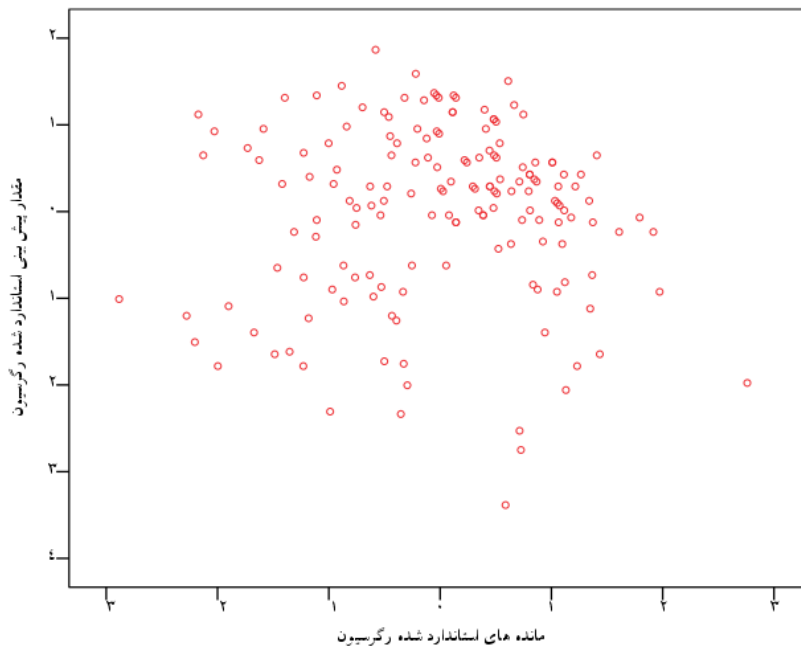
جدول ۴-۶: ضرایب.

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	T	Sig.
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۰/۱۲۷	۰/۱۲۷		۲۲/۷۷۰	۰/۰۰
مدیریت کیفیت فراگیر	۰/۰۰۹	۰/۰۰۱	۰/۶۰۱	۹/۵۳۸	۰/۰۰

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول فوق آمده است. آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل (مدیریت کیفیت فراگیر) نشان داده شده است که سطح معناداری این آزمون برابر با ۰/۰۰ شده، در نتیجه متغیر کیفیت فراگیر روی متغیر عملکرد شغلی مؤثر است. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{(مدیریت کیفیت فراگیر)} \times 0/009 + 2/882 = \text{عملکرد شغلی}$$

می توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد هوش هیجانی، $0/009$ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر مدیریت کیفیت فراگیر و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.



نمودار ۴-۲: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش بینی شده.

نمودار (۴-۲)، نمودار پراکنش باقیمانده های استاندارد شده در مقابل مقادیر پیش بینی شده ی استاندارد است. این نمودار الگوی مشخصی را نشان نمی دهد و فرض های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است (پیش فرض چهارم هم رعایت شده است).

فرضیه فرعی ۱: بین حمایت و رهبری مدیریت عالی و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

- H_0 : بین حمایت و رهبری مدیریت عالی و عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.
 H_1 : بین حمایت و رهبری مدیریت عالی و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین عملکرد شغلی (Y) و حمایت و رهبری مدیریت عالی (X) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۷: خلاصه مدل.

ضریب		ضریب	
دوربین	تعیین	ضریب	ضریب
واتسون	تعدیل شده	تعیین	همبستگی
۱/۷۰۸	۰/۳۹۲	۰/۳۹۶	۰/۶۲۹

همبستگی بین متغیر مستقل (حمایت و رهبری مدیریت عالی) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۶۲۹ شده است. ضریب تعیین ۰/۳۹۶ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۳۹/۶ درصد تغییرات متغیر عملکرد شغلی به متغیر حمایت و رهبری مدیریت عالی مربوط می‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگتر است در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۴-۸: آنالیز واریانس.

مدل	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	مجموع	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۸/۷۷۴	۱	۱۸/۷۷۴		۶۵۳	۰/۰۰
باقیمانده	۲۸/۶۱۰	۱۶۱	۰/۱۷۸		۱۰۵	
کل	۴۷/۳۸۴	۱۶۲				

با توجه به جدول (۴-۸) سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰ شده و نشان از معناداری رگرسیون در سطح خطای ۰/۰۱ را دارد. یعنی بین دو متغیر رابطه‌ی خطی معناداری وجود دارد.

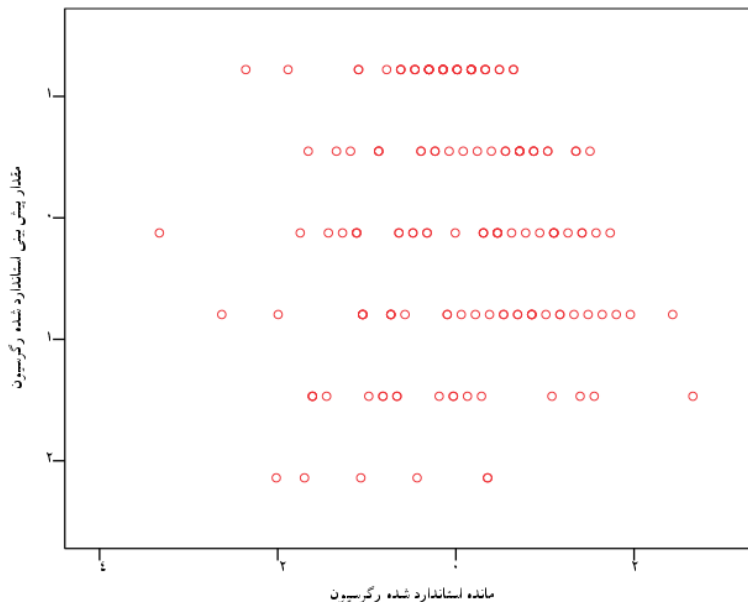
جدول ۴-۹: ضرایب.

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	T	Sig.
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۳۱۷	۰/۰۷۸		۴۱۲	۰/۰۰
	۳			۴۲	
حمایت و رهبری مدیریت عالی	۰/۰۵۷	۰/۰۰۶	۰/۶۲۹	۲۷۹	۰/۰۰
	۰			۱۰	

آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل (حمایت و رهبری مدیریت عالی) نشان داده شده است که سطح معناداری این آزمون برابر با ۰/۰۰ شده و کوچکتر از ۰/۰۱ است، بنابراین متغیر حمایت و رهبری مدیریت عالی در عملکرد شغلی مؤثر است. معادله رگرسیونی بصورت زیر است:

$$\text{(حمایت و رهبری مدیریت عالی)} = ۰/۰۵۷ \times \text{عملکرد شغلی} + ۳/۳۱۷$$

می توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد مهارت خودکنترلی، $0/057$ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر حمایت و رهبری مدیریت عالی و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.



نمودار ۴-۳: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش بینی شده.

نمودار (۴-۳)، نمودار پراکنش باقیمانده های استاندارد شده در مقابل مقادیر پیش بینی شده ی استاندارد است. این نمودار الگوی مشخصی را نشان نمی دهد و فرض های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است.

فرضیه فرعی ۲: بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

H_0 : بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.
 H_1 : بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین عملکرد شغلی (Y) و برنامه‌ریزی استراتژیک (X) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۱۰: خلاصه مدل.

ضریب		ضریب	ضریب
دوربین	تعیین	ضریب	ضریب
واتسون	تعدیل شده	تعیین	همبستگی
۱/۷۳۷	۰/۳۲۷	۰/۳۳۱	۰/۵۷۵

همبستگی بین متغیر مستقل (برنامه‌ریزی استراتژیک) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۵۷۵ است. ضریب تعیین ۰/۳۳۱ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۳۳ درصد از تغییرات متغیر عملکرد شغلی به برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط می‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگتر است در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۴-۱۱: آنالیز واریانس.

مدل	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	مجموع	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۵/۶۸۷	۱	۱۵/۶۸۷		۶۷۸/	۰/۰۰
باقیمانده	۳۱/۶۹۷	۱۶۱	۰/۱۹۷		۷۹	
کل	۴۷/۳۸۴	۱۶۲				

با توجه به جدول (۴-۱۱) سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰ بوده و نشان از معناداری رگرسیون در سطح خطای ۰/۰۱ را دارد. یعنی بین دو متغیر رابطه‌ی خطی معناداری وجود دارد.

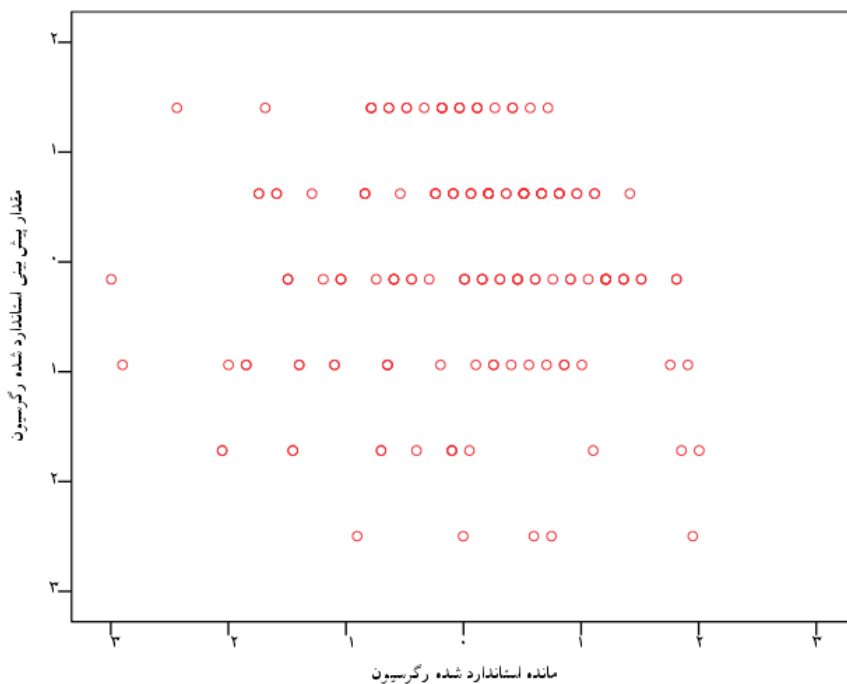
جدول ۴-۱۲: ضرایب.

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب شده استاندارد	T	Sig.
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۳/۲۶۸	۰/۰۹۴		۸۶۰	۰/۰۰
برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۰۸۱	۰/۰۰۹	۰/۵۷۵	۹۲۶	۰/۰۰

آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل (برنامه‌ریزی استراتژیک) نشان داده شده است که سطح معناداری این آزمون برابر با ۰/۰۰ شده و کوچکتر از ۰/۰۱ است، بنابراین متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد شغلی مؤثر است. معادله رگرسیونی بصورت زیر است:

$$\text{(برنامه‌ریزی استراتژیک)} \times 0/081 + 3/268 = \text{عملکرد شغلی}$$

می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد برنامه‌ریزی استراتژیک، ۰/۰۸۱ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی افزایش پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.



نمودار ۴-۴: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده.

نمودار (۴-۴)، نمودار پراکنش باقیمانده‌های استاندارد شده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده‌ی استاندارد است. این نمودار الگوی مشخصی را نشان نمی‌دهد و فرض‌های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است.

فرضیه فرعی ۳: بین مشتری مداری و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین مشتری مداری و عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.} \\ H_1: \text{بین مشتری مداری و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.} \end{array} \right.$$

لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین عملکرد شغلی (Y) و مشتری مداری (X) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۱۳: خلاصه مدل.

ضریب		ضریب	ضریب
دوربین	تعیین	ضریب	ضریب
واتسون	تعدیل	تعیین	همبستگی
	شده		
۱/۵۷۰	۰/۱۹۲	۰/۱۹۷	۰/۴۴۴

همبستگی بین متغیر مستقل (مشتری مداری) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۴۴ است. ضریب تعیین ۰/۱۹۷ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۱۹/۷ درصد از تغییرات متغیر عملکرد شغلی به تغییرات متغیر مشتری مداری مربوط می‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگتر است در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۴-۱۴: آنالیز واریانس.

مدل	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	مجموع	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۹/۳۴۷	۱	۹/۳۴۷		۵۶۵/۳۹	۰/۰۰
باقیمانده	۳۸/۰۳۷	۱۶۱	۰/۲۳۶			
کل	۴۷/۳۸۴	۱۶۲				

با توجه به جدول (۴-۱۴) سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰ بوده و نشان از معناداری رگرسیون در سطح خطای ۰/۰۱ را دارد. یعنی بین دو متغیر رابطه‌ی خطی معناداری وجود دارد.

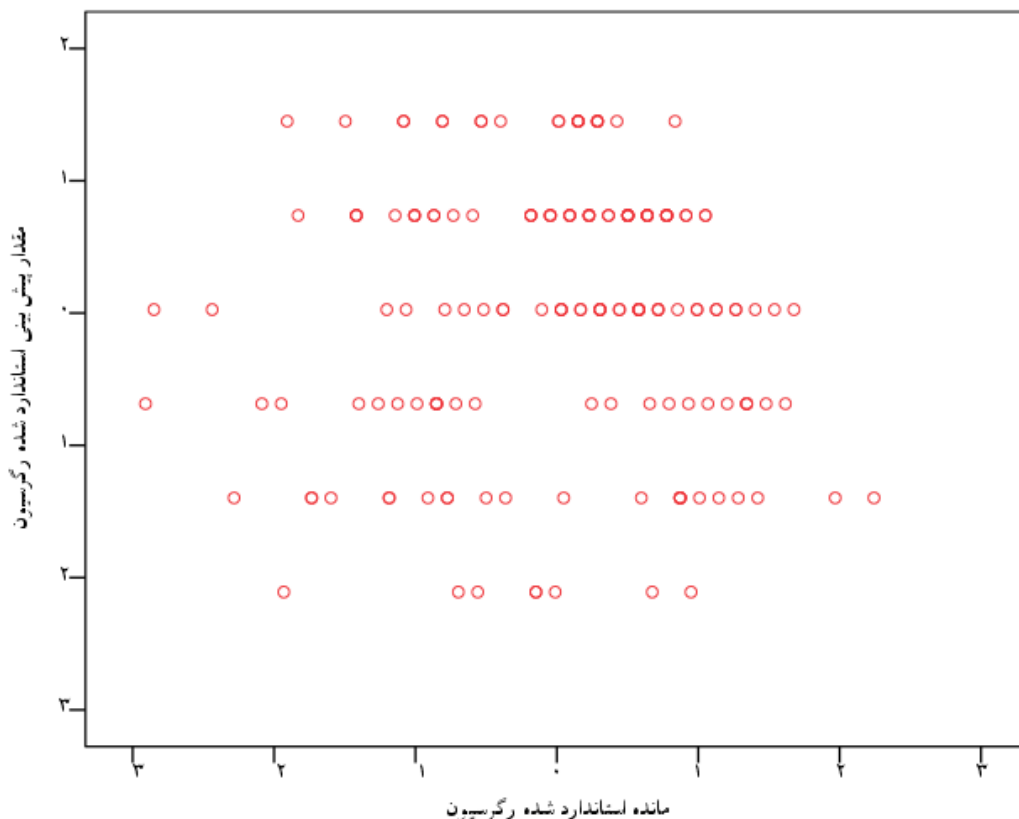
جدول ۴-۱۵: ضرایب.

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
مقدار ثابت	۰/۵۳۹	۰/۰۸۹		۳۹/۷۲۳	۰/۰۰
مشتری مداری	۰/۰۲۱	۰/۰۰۳	۰/۴۴۴	۶/۲۹۰	۰/۰۰

آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل (مشتری مداری) نشان داده شده است که سطح معناداری این آزمون برابر با ۰/۰۰ شده و کوچکتر از ۰/۰۱ است، بنابراین متغیر مشتری مداری در عملکرد شغلی مؤثر است. معادله رگرسیونی بصورت زیر است:

$$\text{(مشتری مداری)} = ۰/۰۲۱ \times \text{عملکرد شغلی} + ۰/۵۳۹$$

می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد مشتری مداری، $0/021$ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر مشتری مداری و متغیر عملکرد شغلی تأثیر ارتباط وجود دارد.



نمودار ۴-۵: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده.

نمودار (۴-۵)، نمودار پراکنش باقیمانده‌های استاندارد شده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده‌ی استاندارد است. این نمودار الگوی مشخصی را نشان نمی‌دهد و فرض‌های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است.

فرضیه فرعی ۴: بین شناسایی و آموزش کارکنان و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

H: بین شناسایی و آموزش کارکنان و عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.
 H_۱: بین شناسایی و آموزش کارکنان و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین عملکرد شغلی (Y) و شناسایی و آموزش کارکنان (X) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۱۶: خلاصه مدل.

ضریب		ضریب	
دوربین	تعیین	ضریب	ضریب
واتسون	تعدیل شده	تعیین	همبستگی
۱/۵۸۵	۰/۲۴۰	۰/۲۴۵	۰/۴۹۵

همبستگی بین متغیر مستقل (شناسایی و آموزش کارکنان) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۴۹۵ است. ضریب تعیین ۰/۲۴۵ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۲۴/۵ درصد از تغییرات متغیر عملکرد شغلی به متغیر شناسایی و آموزش کارکنان مربوط می‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگتر است در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۴-۱۷: آنالیز واریانس.

مدل	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	مجموع	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۱/۵۸۹	۱	۱۱/۵۸۹		۱۲۴	۰/۰۰
ن					۵۲	
باقیمانده	۳۵/۷۹۵	۱۶۱	۰/۲۲۲			
کل	۴۷/۳۸۴	۱۶۲				

با توجه به جدول (۴-۱۷) سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰ بوده و نشان از معنادار بودن رگرسیون در سطح خطای ۰/۰۱ را دارد. یعنی بین دو متغیر رابطه‌ی خطی معناداری وجود دارد.

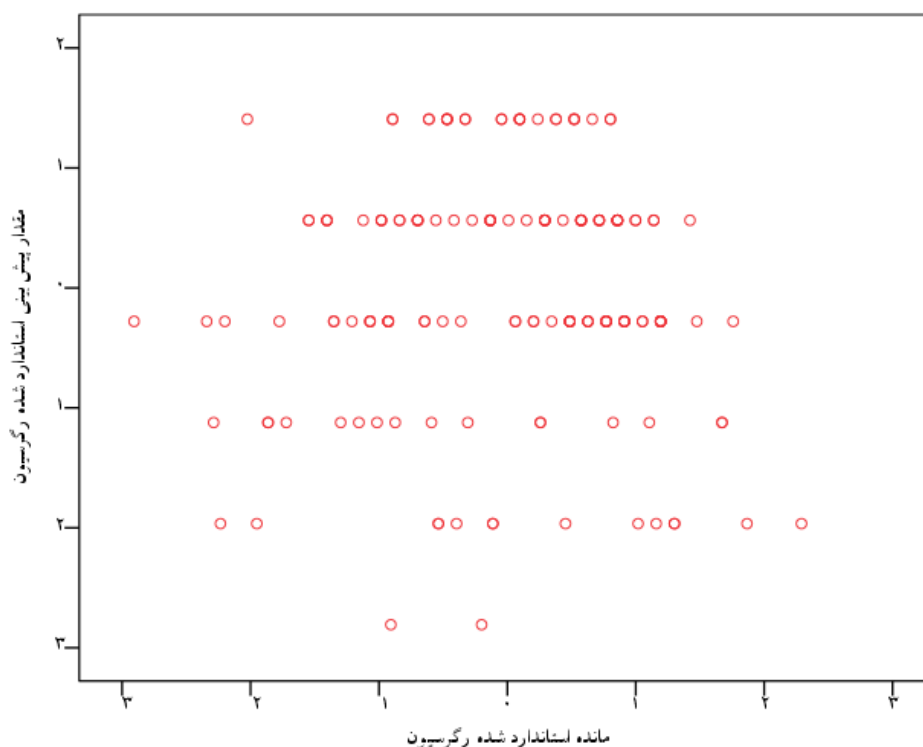
جدول ۴-۱۸: ضرایب.

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	T	Sig.
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۲۹۵	۰/۱۱۰		۲۹/۸۵۱	۰/۰۰
شناسایی و آموزش کارکنان	۰/۰۷۵	۰/۰۱۰	۰/۴۹۵	۷/۲۲۰	۰/۰۰

آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل (شناسایی و آموزش کارکنان) نشان داده شده است که سطح معناداری این آزمون برابر با ۰/۰۰ شده و کوچکتر از ۰/۰۱ است، بنابراین متغیر شناسایی و آموزش کارکنان بر عملکرد شغلی مؤثر است. معادله رگرسیونی بصورت زیر است:

$$\text{(شناسایی و آموزش کارکنان)} \times 0/075 + 3/295 = \text{عملکرد شغلی}$$

می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد شناسایی و آموزش کارکنان، ۰/۰۷۵ واحد انحراف معیار عملکرد مدیران ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر شناسایی و آموزش کارکنان و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.



نمودار ۴-۶: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده.

نمودار (۴-۶)، نمودار پراکنش باقیمانده‌های استاندارد شده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده‌ی استاندارد است. این نمودار الگوی مشخصی را نشان نمی‌دهد و فرض‌های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است.

فرضیه فرعی ۵: بین مهارت همدلی و عملکرد مدیران ارتباط وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.} \\ H_1: \text{بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد} \end{array} \right.$$

لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین عملکرد شغلی (Y) و توانمندسازی کارکنان (X) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۱۹: خلاصه مدل.

ضریب	تعیین	ضریب	ضریب
دوربین	تعیین	ضریب	ضریب
واتسون	تعدیل شده	تعیین	همبستگی
۱/۵۲۰	۰/۱۴۷	۰/۱۵۲	۰/۳۹۰

همبستگی بین متغیر مستقل (توانمندسازی کارکنان) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۳۹۰ است. ضریب تعیین ۰/۱۵۲ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۱۵/۲ درصد تغییرات متغیر عملکرد شغلی به توانمندسازی کارکنان مربوط می‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگتر است در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۴-۲۰: آنالیز واریانس.

مدل	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	مجموع	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۷/۲۱۶	۱	۷/۲۱۶		۹۲۱/	۰/۰۰
باقیمانده	۴۰/۱۶۹	۱۶۱	۰/۲۴۹		۲۸	
کل	۴۷/۳۸۴	۱۶۲				

با توجه به جدول (۴-۲۰) سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰ بوده و نشان از معنادار بودن رگرسیون در سطح خطای ۰/۰۱ را دارد. یعنی بین دو متغیر رابطه‌ی خطی معناداری وجود دارد.

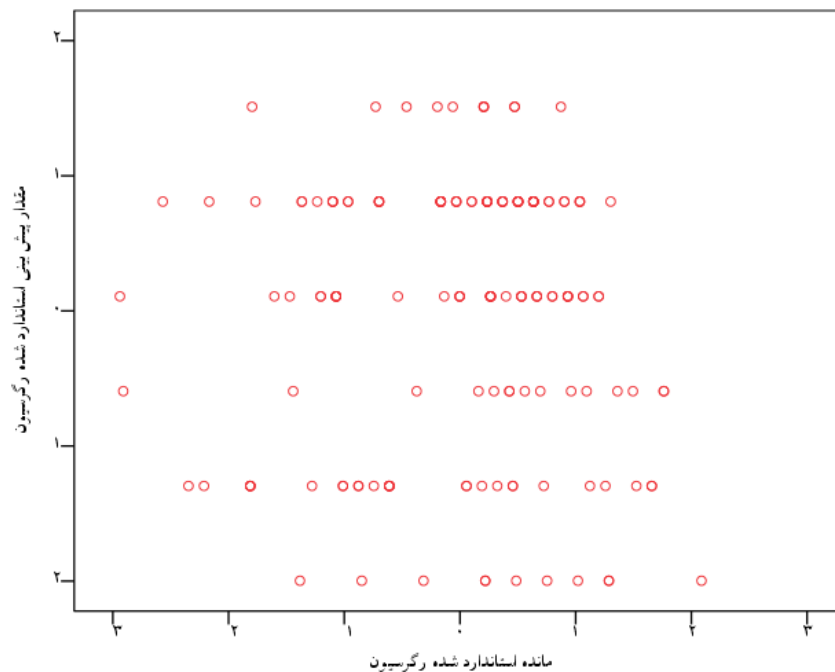
جدول ۴-۲۱: ضرایب.

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	T	Sig.
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۳/۶۲۴	۰/۰۸۸		۴۱/۳۷۲	۰/۰۰
توانمندی سازی کارکنان	۰/۰۴۹	۰/۰۰۹	۰/۳۹۰	۵/۳۷۸	۰/۰۰

آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل (توانمندی سازی کارکنان) نشان داده شده است که سطح معناداری این آزمون برابر با ۰/۰۰ شده و کوچکتر از ۰/۰۱ است، بنابراین متغیر توانمندی سازی کارکنان بر عملکرد شغلی مؤثر است. معادله رگرسیونی بصورت زیر است:

$$\text{(توانمندی سازی کارکنان)} = 3/624 + 0/049 \times \text{عملکرد شغلی}$$

می توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد مهارت همدلی، $0/049$ واحد انحراف معیار عملکرد مدیران ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر توانمندی سازی کارکنان و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.



نمودار ۴-۷: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش بینی شده.

نمودار (۴-۷)، نمودار پراکنش باقیمانده های استاندارد شده در مقابل مقادیر پیش بینی شده ی استاندارد است. این نمودار الگوی مشخصی را نشان نمی دهد و فرض های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است.

فرضیه فرعی ۶: بین اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

H_0 : بین اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.
 H_1 : بین اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین عملکرد شغلی (Y) و اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت (X) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۲۲: خلاصه مدل.

ضریب	تعیین	ضریب	ضریب
دوربین	تعیین	ضریب	ضریب
واتسون	تعدیل شده	تعیین	همبستگی
۱/۶۲۵	-۰/۰۰۲	۰/۰۰۴	۰/۰۶۷

همبستگی بین متغیر مستقل (اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۰۶۷ شده که پایین است. ضریب تعیین ۰/۰۰۴ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که تغییرات متغیر عملکرد شغلی به متغیر اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت مربوط نمی‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین و واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگتر است در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۴-۲۳: آنالیز واریانس.

مدل	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	مجموع	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۰/۲۱۰	۱	۰/۲۱۰		۰/۷۱۶	۰/۳۹۹
باقیمانده	۴۷/۱۷۴	۱۶۱	۰/۲۹۳			
کل	۴۷/۳۸۴	۱۶۲				

با توجه به جدول (۴-۲۳) سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۳۹۹ شده و نشان از عدم معنادار بودن رگرسیون در سطح خطای ۰/۰۱ را دارد. یعنی بین دو متغیر رابطه‌ی خطی معناداری وجود ندارد.

جدول ۴-۲۴: ضرایب.

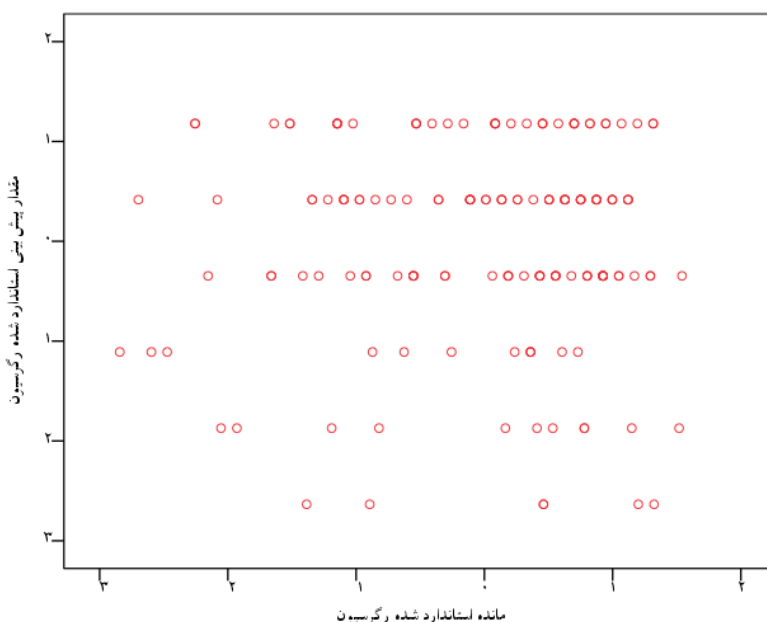
Si g.	T	ضریب استاندارد شده	ضریب غیر استاندارد		مدل
			Beta	Std. Error	
۰۰	۹۷				مقدار ثابت
۰/	/۵		۰/۱۲۰	۳/۹۵۱	
۳۹	۳۲				توانمندی سازی کارکنان
/۹	۸۴	۰/۰۶۷	۰/۰۱۱	۰/۰۰۹	
۰	۰				

آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل (اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت) نشان داده شده است که سطح معناداری این آزمون برابر با ۰/۳۹۹ شده و بزرگتر

از ۰/۰۱ است، بنابراین متغیر اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت بر عملکرد شغلی مؤثر نیست. معادله رگرسیونی بصورت زیر است:

$$\text{(اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت)} \times ۰/۰۰۹ + ۳/۹۵۱ = \text{عملکرد شغلی}$$

می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، فقط ۰/۰۰۹ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد خیلی ناچیز نیست، در نتیجه بین متغیر اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.



نمودار ۴-۸: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده.

نمودار (۴-۸)، نمودار پراکنش باقیمانده‌های استاندارد شده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده‌ی استاندارد است. این نمودار الگوی مشخصی را نشان نمی‌دهد و فرض‌های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است.

فرضیه فرعی ۷: بین بیمه کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 \text{ بین بیمه کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.} \\ H_1 \text{ بین بیمه کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.} \end{array} \right.$$

لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین عملکرد شغلی (Y) و بیمه کیفیت (X) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۲۵: خلاصه مدل.

ضریب	ضریب	ضریب	ضریب
دوربین	تعیین	ضریب	ضریب
واتسون	تعدیل شده	تعیین	همبستگی
۱/۸۶۹	۰/۳۷۳	۰/۳۷۷	۰/۶۱۴

همبستگی بین متغیر مستقل (بیمه کیفیت) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۶۱۴ شده که پایین است. ضریب تعیین ۰/۳۷۷ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۳۷/۷ درصد از تغییرات متغیر عملکرد شغلی به تغییرات متغیر بیمه کیفیت مربوط می‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین و واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگتر است در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۴-۲۶: آنالیز واریانس.

مدل	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	مجموع	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۷/۸۴۱	۱	۱۷/۸۴۱		۲۲۵	۰/۰۰
ن					۹۷	
باقیمانده	۲۹/۵۴۳	۱۶۱	۰/۱۸۳			
کل	۴۷/۳۸۴	۱۶۲				

با توجه به جدول (۴-۲۶) سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۰۰ شده و نشان از معناداری رگرسیون در سطح خطای ۰/۰۱ را دارد. یعنی بین دو متغیر رابطه‌ی خطی معناداری وجود دارد.

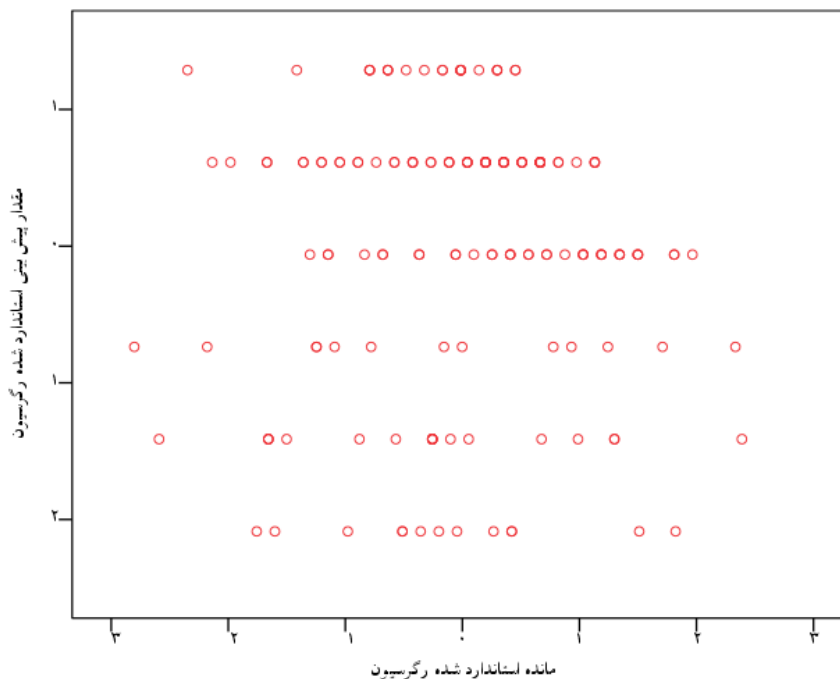
جدول ۴-۲۷: ضرایب.

مدل	ضریب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	T	Sig.
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۳/۳۵۳	۰/۰۷۸		۴۳/۰۷۴	۰/۰۰
بیمه کیفیت	۰/۰۳۷	۰/۰۰۴	۰/۶۱۴	۹/۸۶۰	۰/۰۰

آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل (بیمه کیفیت) نشان داده شده است که سطح معناداری این آزمون برابر با ۰/۰۰ شده و کوچکتر از ۰/۰۱ است، بنابراین متغیر بیمه کیفیت بر عملکرد شغلی مؤثر است. معادله رگرسیونی بصورت زیر است:

$$\text{(بیمه کیفیت)} = ۳/۳۵۳ + ۰/۰۳۷ \times \text{عملکرد شغلی}$$

می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد بیمه کیفیت، فقط ۰/۰۳۷ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر بیمه کیفیت و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.



نمودار ۴-۹: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده.

نمودار (۴-۹)، نمودار پراکنش باقیمانده‌های استاندارد شده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده‌ی استاندارد است. این نمودار الگوی مشخصی را نشان نمی‌دهد و فرض‌های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است.

فرضیه فرعی ۸: بین پیامدهای بهبود بهره‌وری کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین پیامدهای بهبود بهره‌وری کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.} \\ H_1: \text{بین پیامدهای بهبود بهره‌وری کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.} \end{array} \right.$$

لذا جهت بررسی و ارائه مدل بین عملکرد شغلی (Y) و پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت (X) پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۴-۲۸: خلاصه مدل.

ضریب		ضریب	ضریب
دوربین	تعیین	تعیین	ضریب
واتسون	تعدیل	تعیین	همبستگی
	شده		
۱/۹۰۹	۰/۰۰۸	۰/۰۱۴	۰/۱۱۹

همبستگی بین متغیر مستقل (پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۱۱۹ شده که پایین است. ضریب تعیین ۰/۰۱۴ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که تغییرات متغیر عملکرد شغلی تقریباً به متغیر پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت مربوط نمی‌شود. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگتر است در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است. در جدول زیر معنادار بودن رگرسیون به وسیله آزمون F محاسبه شده است.

جدول ۴-۲۹: آنالیز واریانس.

مدل	مجموع مربعات	درجات آزادی	میانگین مربعات	مجموع	آماره F	سطح معناداری
رگرسیون	۰/۶۶۸	۱	۰/۶۶۸		۲/۳۰۳	۰/۱۳۱
باقیمانده	۴۶/۷۱۶	۱۶۱	۰/۲۹۰			
کل	۴۷/۳۸۴	۱۶۲				

با توجه به جدول (۴-۲۹) سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر ۰/۱۳۱ شده و نشان از عدم معنادار بودن رگرسیون در سطح خطای ۰/۰۱ را دارد. یعنی بین دو متغیر رابطه‌ی خطی معناداری وجود ندارد.

جدول ۴-۳۰: ضرایب.

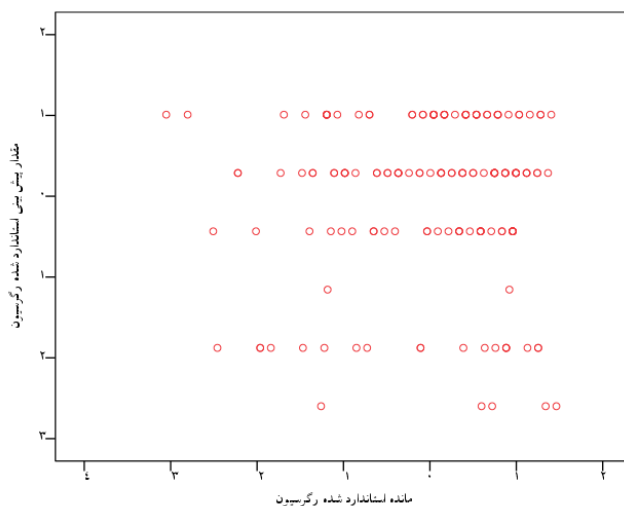
Sig	T	ضریب استاندارد شده	ضریب غیر استاندارد		مدل
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰	۳۲/۹۲۴		۰/۱۱۸	۰/۸۷۸	مقدار ثابت
۰/۰۰				۰/۰۰۵	پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت
۰/۰۰	۱/۵۱۸	۰/۱۱۹	۰/۰۰۳	۰/۰۰۵	

آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل (پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت) نشان داده شده است که سطح معناداری این آزمون برابر با ۰/۱۳۱ شده و

بزرگتر از ۰/۰۱ است، بنابراین متغیر پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت بر عملکرد شغلی مؤثر نیست. معادله رگرسیونی بصورت زیر است:

$$\text{(اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت)} \times ۰/۰۰۵ + ۳/۸۷۸ = \text{عملکرد شغلی}$$

می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، فقط ۰/۰۰۵ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد که خیلی ناچیز نیست، در نتیجه بین متغیر پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد.



نمودار ۴-۱۰: نمودار پراکنش باقیمانده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده.

نمودار (۴-۱۰)، نمودار پراکنش باقیمانده‌های استاندارد شده در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده‌ی استاندارد است. این نمودار الگوی مشخصی را نشان نمی‌دهد و فرض‌های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است.

بنابراین نتایج نهایی آزمون فرضیه‌ها در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۴-۳۱: نتایج آزمون فرضیه‌ها.

فرضیه‌ها	مسیر	ضریب بتا	سطح معناداری	نتیجه
اصلی	مدیریت کیفیت فراگیر ← عملکرد شغلی	۰/۶۰۱	۰/۰۰	تأیید
فرعی ۱	حمایت و رهبری مدیریت عالی ← عملکرد شغلی	۰/۶۲۹	۰/۰۰	تأیید
فرعی ۲	برنامه‌ریزی استراتژیک ← عملکرد شغلی	۰/۵۷۵	۰/۰۰	تأیید
فرعی ۳	مشتری مداری ← عملکرد شغلی	۰/۴۴۴	۰/۰۰	تأیید
فرعی ۴	شناسایی و آموزش کارکنان ← عملکرد شغلی	۰/۴۹۵	۰/۰۰	تأیید
فرعی ۵	توانمندسازی کارکنان و کار تیمی ← عملکرد شغلی	۰/۳۹۰	۰/۰۰	تأیید
فرعی ۶	اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت ← عملکرد شغلی	۰/۰۶۷	۰/۳۹۹	رد
فرعی ۷	بیمه کیفیت ← عملکرد شغلی	۰/۶۱۴	۰/۰۰	تأیید
فرعی ۸	پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت ← عملکرد شغلی	۰/۱۱۹	۰/۱۳۱	رد

فصل پنجم:

نتیجه گیری

در فصل دوم این پژوهش به بحث و بررسی درباره مدیریت کیفیت جامع و عملکرد شغلی پرداخته و تعاریف و نظریه هایی صاحب نظران در مورد این مسائل را مورد بحث قرار دادیم در فصل سوم به معرفی جامعه آماری و حجم نمونه پرداخته و پایایی و روایی پرسشنامه هایی را که می خواستیم نمونه مورد نظر خود را با آن بدست آوریم ، سنجیده و نمونه مورد نظر را که شامل تعداد ۱۶۳ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بود را انتخاب کردیم و حال حاضر در فصل چهارم به تجزیه و تحلیل داده ها می پردازیم.

۵-۲-خلاصه تحقیق

پژوهش حاضر باهدف بررسی ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه انجام گرفت. روش تحقیق در این پژوهش با توجه به هدف تحقیق، توصیفی و همبستگی است. توصیفی از آن جهت که یک سری واقعیت های علمی و عینی را توصیف کرده و تحلیلی از آن جهت که نتایج حاصله مورد قضاوت و تفسیر علمی قرار می گیرد. از طرف دیگر چون تکنیک عمده گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه بوده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه در سال ۱۳۹۵ به تعداد ۲۲۸ نفر بوده، روش نمونه گیری به شکل تصادفی و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۶۳ نفر بود. در این پژوهش از آزمون کلوموگراف اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال بودن داده ها، آزمون پیرسون و رگرسیون جهت بررسی ارتباط استفاده شد. یافته کلی پژوهش

مؤید ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه است و مولفه های مدیریت کیفیت جامع می توانند عملکرد شغلی را پیش بینی کنند.

۳-۵- بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر باهدف بررسی ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه انجام گرفت.

فرضیه اول این پژوهش این بود که بین حمایت و رهبری مدیریت عالی و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

یافته های پژوهش یک رابطه مستقیم و معنادار را بین حمایت و رهبری مدیریت عالی و عملکرد شغلی نشان داد. با توجه به جدول ۴-۷ همبستگی بین متغیر مستقل (حمایت و رهبری مدیریت عالی) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۶۲۹ شده است. ضریب تعیین ۰/۳۹۶ بدست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۳۹/۶ درصد تغییرات متغیر عملکرد شغلی به متغیر حمایت و رهبری مدیریت عالی مربوط می شود. می توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد مهارت خودکنترلی، ۰/۰۵۷ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر حمایت و رهبری مدیریت عالی و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد. این نتایج با نتایج تحقیق

فاتحی (۱۳۸۱) همخوانی دارد. فاتحی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که استفاده از مدیران کارآزموده تا حدودی می تواند بر بهبود عملکرد شغلی موثر باشد.

فرضیه دوم پژوهش این بود که بین برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد. با توجه به جدول ۴-۱۰ همبستگی بین متغیر مستقل (برنامه ریزی استراتژیک) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۵۷۵ است. ضریب تعیین ۰/۳۳۱ بدست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۳۳ درصد از تغییرات متغیر عملکرد شغلی به برنامه ریزی استراتژیک مربوط می شود. می توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد برنامه ریزی استراتژیک، ۰/۰۸۱ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی افزایش پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر برنامه ریزی استراتژیک و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق مهدوی (۱۳۸۹) و نیز رضاییان (۱۳۹۰) همخوانی دارد. مهدوی و رضاییان در تحقیقات جداگانه ای به این نتیجه رسیدند که داشتن برنامه ریزی و استفاده از استراتژی های مرتبط با برنامه ریزی های مناسب می تواند در بهبود عملکرد شغلی کارکنان موثر واقع شود.

فرضیه سوم این پژوهش این بود که بین مشتری مداری و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد. با توجه به جدول ۴-۱۳ همبستگی بین متغیر مستقل (مشتری مداری) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۴۴ است. ضریب تعیین ۰/۱۹۷ بدست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۱۹/۷

درصد از تغییرات متغیر عملکرد شغلی به تغییرات متغیر مشتری مداری مربوط می‌شود. می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد مشتری مداری، $0/021$ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر مشتری مداری و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق اکبری (۱۳۸۰) همخوانی دارد. اکبری در تحقیق خود این گونه نتیجه‌گیری کرد که نتیجه‌گیری کرده که هر کدام از کارکرهای مدیریت کیفیت جامع در جای خود نقش اساسی و مهم داشته و از این میان بحث مشتری مداری و برخورد مناسب با ارباب رجوع یکی از مهمترین کارکردهاست.

فرضیه چهارم این پژوهش این بود که بین شناسایی و آموزش کارکنان و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

طبق جدول ۴-۱۶ همبستگی بین متغیر مستقل (شناسایی و آموزش کارکنان) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با $0/495$ است. ضریب تعیین $0/245$ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که $24/5$ درصد از تغییرات متغیر عملکرد شغلی به متغیر شناسایی و آموزش کارکنان مربوط می‌شود. می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد شناسایی و آموزش کارکنان، $0/075$ واحد انحراف معیار عملکرد مدیران ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر شناسایی و آموزش کارکنان و متغیر عملکرد شغلی ارتباط دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق یزدان پناه (۱۳۸۱)

همخوانی دارد. یزدان پناه در پژوهش خود اینگونه نتیجه گیری کرد که یک از راههای مهم تاثیر بر عملکرد شغلی کارکنان شناسایی و آموزش است که این شناسایی و آموزش در کنار برنامه ریزی می تواند در حد قابل توجهی عملکرد شغلی را بهبود بخشد.

فرضیه پنجم این پژوهش این بود که بین مهارت همدلی و عملکرد مدیران ارتباط وجود دارد. طبق جدول ۴-۱۹ همبستگی بین متغیر مستقل (توانمندسازی کارکنان) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۳۹۰ است. ضریب تعیین ۰/۱۵۲ بدست آمده و این مقدار نشان می دهد که ۱۵/۲ درصد تغییرات متغیر عملکرد شغلی به توانمندسازی کارکنان مربوط می شود. می توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد مهارت همدلی، ۰/۰۴۹ واحد انحراف معیار عملکرد مدیران ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر توانمندسازی کارکنان و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق یزدان پناه (۱۳۸۱) همخوانی دارد. یکی از نتایج تحقیق یزدان پناه این بود که توانمند سازی کارکنان می تواند بر بهبود روحیه فردی و اجتماعی آنان تاثیر گذاشته و بالطبع آن بطور غیرمستقیم بر عملکرد شغلی آنان موثر باشد.

فرضیه ششم این پژوهش این بود که بین اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

طبق جدول ۴-۲۲ همبستگی بین متغیر مستقل (اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۰۶۷ شده که پایین است. ضریب تعیین ۰/۰۰۴ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که تغییرات متغیر عملکرد شغلی به متغیر اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت مربوط نمی‌شود. می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، فقط ۰/۰۰۹ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد خیلی ناچیز نیست، در نتیجه بین متغیر اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و متغیر عملکرد شغلی ارتباطی وجود ندارد. نتایج این فرضیه با نتیجه تحقیق اکبری (۱۳۸۰) همخوانی دارد. در نتایج تحقیق اکبری یکی از کم اهمیت ترین شاخص ها در امر مدیریت کیفیت جامع بحث اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت است، اکبری اینگونه نتیجه گیری کرده که ارتباط خاصی بین اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت و عملکرد شغلی وجود ندارد.

فرضیه هفتم این پژوهش این بود که بین بیمه کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

طبق جدول ۴-۲۵ همبستگی بین متغیر مستقل (بیمه کیفیت) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۶۱۴ شده که پایین است. ضریب تعیین ۰/۳۷۷ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۳۷/۷ درصد از تغییرات متغیر عملکرد شغلی به تغییرات متغیر بیمه کیفیت مربوط می‌شود.

می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد بیمه کیفیت، فقط ۰/۰۳۷ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر بیمه کیفیت و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد. نتایج این فرضیه با نتایج سلطانی (۱۳۸۹) همخوانی دارد. سلطانی بیان داشته که بیمه کیفیت یکی از شاخصه‌هایی است که در زمینه بهبود عملکرد شغلی نمی‌توان از آن چشم‌پوشی کرد.

فرضیه هشتم این پژوهش این بود که بین پیامدهای بهبود بهره‌وری کیفیت و عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد.

طبق جدول ۴-۲۸ همبستگی بین متغیر مستقل (پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۱۱۹ شده که پایین است. ضریب تعیین ۰/۰۱۴ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که تغییرات متغیر عملکرد شغلی تقریباً به متغیر پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت مربوط نمی‌شود.

می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، فقط ۰/۰۰۵ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد که خیلی ناچیز نیست، در نتیجه بین متغیر پیامدهای بهبود بهره‌وری و کیفیت و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود ندارد. نتایج این

فرضیه با نتایج تحقیق برزگر (۱۳۹۰) همخوانی دارد. در تحقیق برزگر اشاره شده که بهبود بهره‌وری و کیفیت متاثر از عملکرد کلی سازمانی بوده و ارتباط مستقیمی با عملکرد شغلی ندارد.

یافته های کلی پژوهش مؤید ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه است.

طبق جدول ۴-۴ همبستگی بین متغیر مستقل (مدیریت کیفیت فراگیر) و متغیر وابسته (عملکرد شغلی) برابر با ۰/۶۰۱ است. ضریب تعیین ۰/۳۶۱ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۳۶/۱ درصد تغییرات متغیر عملکرد شغلی به متغیر مدیریت کیفیت فراگیر مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعیین تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر با ۳۵/۷ درصد است. می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد هوش هیجانی، ۰/۰۰۹ واحد انحراف معیار عملکرد شغلی ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه بین متغیر مدیریت کیفیت فراگیر و متغیر عملکرد شغلی ارتباط وجود دارد. ، نتیجه این فرضیه با تحقیق ذاکر فرد (۱۳۹۰) همخوانی دارد. نتایج تحقیق ذاکر فرد گویای این مطلب است که اجرای صحیح و اصولی مدیریت کیفیت جامع می‌تواند بر عملکرد شغلی کارکنان موثر باشد.

۵-۴- محدودیتهای پژوهش :

- از آنجا که در این پژوهش ابزار مورد استفاده برای اندازه گیری متغیرهای مورد مطالعه از نوع پرسش نامه ای بوده ، داده های جمع آوری شده ، بوسیله اینگونه ابزار محدودیتهای خاصی در تعمیم نتایج به وجود می آورد .
- این پژوهش از نوع همبستگی بوده ، لذا در تفسیر نتایج بایستی جانب احتیاط را رعایت کرد .
- گروه نمونه این پژوهش صرفاً کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه در سال ۱۳۹۵ بوده و لذا یافته های بدست آمده قابل تعمیم به دیگر قشرهای جامعه نیست .

۵-۵- پیشنهادات:

۵-۵-۱- پیشنهادات برخاسته از تحقیق:

۱- با توجه به نتایج این تحقیق به نظر می رسد اجرایی کردن مدیریت کیفیت جامع در سازمانها نه تنها به عملکرد شغلی کارکنان کمک می کنید بلکه می تواند بر کل سیستم اداری تاثیر گذار باشد لذا پیشنهاد می شود ادارات و نهادهای دولتی و خصوصی در جهت اجرایی کردن این سیستم اقدام کنند.

۲- سیستم مدیریت کیفیت جامع با تاثیر گذاری بر فاکتورهای مختلف بر کارکردهای **سازمانی** تاثیرگذار است پیشنهاد می شود فاکتورهای موثر بر سیستم مدیریت کیفیت جامع در ادارات و نهادها تقویت شوند.

۲-۵-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آینده:

۱- پیشنهاد می شود تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر روی ابعاد دیگر شغلی از جمله رضایت شغلی و

... مورد سنجش قرار گیرد

۲- پیشنهاد می شود که این رویکرد در مورد جمعیت وسیع تری از جامعه مورد بررسی قرار گیرد .

۳- پیشنهاد می شود که از پژوهش حاضر به عنوان نقطه شروعی برای انجام پژوهشهای دیگر در

زمینه بررسی ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع (TQM) و عملکرد شغلی استفاده شود.

منابع و مأخذ:

۱. آذربانی، رضا (۱۳۸۵)، مفاهیم مدیریت کیفیتی فراگیر، انتشارات صدرا، تهران.
۲. اعرابی، سعید (۱۳۷۵)، رضایت و عملکرد شغلی در یک سازمان، انتشارات باران، تهران.
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۴)، روابط کار در سازمان، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران.
۴. اکبری، نرجس (۱۳۸۰) بررسی تعیین رابطه بین توانمندسازی مدیران با عملکرد شغلی، ماهنامه علمی فرهنگی مدیریت، سال ششم، شماره ۱۷، صص ۲۵-۲۳.
۵. بادامچیان، ایرج (۱۳۸۰) دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، ماهنامه علمی حسابداری و مدیریت، شماره ۱۱۲، خرداد ۱۳۸۰، ص ۵۰.
۶. پناهی، ولی (۱۳۸۸) کیفیت خدمات مدیریت، مجله مدیریت، سال ششم، شماره ۲۵.
۷. پرهیزکار، رحیم (۱۳۶۸)، بررسی آمادگی سازمان ها برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری CRM، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۸. تاریخ، محمدجعفر (۱۳۸۱) امیرعلی امی، تکنولوژی اطلاعات و صادرات نرم افزار، انتشارات پیام آوران کلک آزاد.
۹. جوادی پور، هوشنگ (۱۳۹۰) مدیریت فناوریهای اطلاعات و ارتباطات، مرکز نشر دانشگاهی.
۱۰. جهان بینی، بنفشه (۱۳۸۸)، ارائه چهارچوبی برای مدیریت کیفیت جامع، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس

۱۱. خسروی، علی (۱۳۸۰)، نقش فرآیند های مدیریت منابع انسانی در افزایش قابلیت نوآوری شرکت، مقاله ارائه شده به دومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی، تهران.
۱۲. خلجی، سید محمود (۱۳۸۶)، رویکرد در بهبود کیفیت رقابت در مورد، ماهنامه اینترنتی علمی آموزشی تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۲۵ .
۱۳. دیلمی، داود، و صائمیان، صدیقه (۱۳۸۴)، مفاهیم و فلسفه مدیریت کیفیت جامع، تهران: انتشارات راه.
۱۴. ذاکر فرد، منیرالسادات، نوری، ابوالقاسم و سماواتیان، حسین (۱۳۹۰) تاثیر مدیریت سرپرستان شیفت بر میزان رضایت و عملکرد شغلی کارکنان، هفته نامه روانشناسی معاصر، سال اول، شماره ۱۰، صص ۷-۹.
۱۵. رضائیان، حسن (۱۳۷۴)، رضایت مشتری، فصلنامه شرکت صادرات شماره ۴۱.
۱۶. رضوانی، علی اکبر، (۱۳۸۸) رقابت پذیری در اثر ترکیبی از داراییها و فرایندها، مقاله ارائه شده به همایش رقابت پذیری و رقابت سازنده، تهران، زمستان.
۱۷. رضوانی نژاد، محمد (۱۳۸۶) اصول و مفاهیم مزیت رقابتی، انتشارات بهینه، چاپ اول.
۱۸. روشندل، مژگان (۱۳۸۶)، بررسی نقش مدیریت کیفیت جامع و رقابت پایدار در توسعه پایدار، مقاله علمی پژوهشی، ماهنامه دنیای اقتصاد، سال سوم، شماره ۴۵.
۱۹. زمردیان، اصغر (۱۳۷۳)، مدیریت کیفیت جامع، مفاهیم، اصول، فنون و روشهای اجرایی، انتشارات موسسه مطالعات و برنامه ریزی سازمان گسترش.

۲۰. ساعتچی، مسلم (۱۳۷۲) کیفیت خدمات شرکتی، فصلنامه اینترنتی مدرس علوم انسانی، شماره ۱۱،

شماره ۳۰.

۲۱. سالاری، مهدی، (۱۳۸۹)، نقش مدیریت در علوم انسانی، انتشارات آگاه، تهران.

۲۲. شعبانی مقدم، محمود (۱۳۹۰)، طراحی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات مرکز آموزش مجتمع

صنعتی سیمان آپیک.

۲۳. شفیق آبادی، امیر (۱۳۷۲)، ارائه مدلی مفهومی جهت سنجش بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری در

سازمان های فناوری اطلاعات، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۲۴. طوسی، محمود (۱۳۷۳)، آسیب شناسی سازمانی، انتشارات افق، تهران.

۲۵. عبدلی، ولی (۱۳۸۶) مدیریت و راهکارهای آن، انتشارات افق، تهران.

۲۶. عزیزآبادی فراهانی، امیر (۱۳۷۳)، ارائه مدلی مفهومی از مدیریت شرکت های خصوصی، پایان نامه

کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران .

۲۷. عسگریان، اردشیر (۱۳۷۰) آسیب شناسی ارتباطات سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزد

واحد ملارد.

۲۸. علوی، مرتضی (۱۳۶۸)، اندازه گیری کیفیت خدمات شرکتی با استفاده از مدل سروکوال در

شرکت صادرات شهر اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد .

۲۹. غفرانی، محمد (۱۳۸۷) تکنولوژی اطلاعات و اطلاعات تکنولوژی، انتشارات چاپار.

۳۰. غفوری، غلامرضا، (۱۳۸۷) مدیریت کیفیت، یک گام به سوی توسعه اقتصادی، مجله نوآور، شماره

۱۳۰، بهمن ۱۳۸۷.

۳۱. فاتحی، مجید(۱۳۸۱) روشهای موفقیت در مدیریت کیفیت جامع ، ماهنامه مدیریت نوین، شماره

۱۲۳، تیرماه ۱۳۸۱، ص ۸۸

فراهانی، یونس،(۱۳۸۶)، بررسی مفهوم عملکرد شغلی ، مقاله علمی پژوهشی ماهنامه مدیریت نوین،

دانشگاه شیراز.

۳۲. کاشف، حسین(۱۳۹۰). تبحر در فناوری اطلاعات، انتشارات چاپار.

۳۳. کبیری، مهدی(۱۳۶۹) انگیزش و عوامل موثر بر آن، انتشارات راه، تهران.

۳۴. کوشافر، ایرج(۱۳۸۱)، مدیریت و مدیریت کیفیت فراگیر، هفته نامه مدیران، شماره ۱۱۲، خرداد

۱۳۸۱، ص ۵۳.

۳۵. گودرزی، رضا(۱۳۹۲) ارزیابی بهره وری سیستم های طراحی و تولید به کمک کامپیوتر

CAD/CAM در صنایع خودروسازی ایران، انتشارات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.

۳۶. محمودی، حسن (۱۳۸۸)، شرکت های خصوصی، فصلنامه بانک صادرات شماره ۴۱.

۳۷. محمدقلی نیا، بهمن(۱۳۸۳) مدیریت ارتباط با مشتری، چاپ دوم، شرکت چاپ و نشر بازرگانی .

۳۸. مصدق راد، علی محمد(۱۳۹۰) نقش مدیریت در حوزه های ستادی ، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن

۱۳۹۰، ص ۷۷.

۳۹. میرسپاسی، مهدی (۱۳۷۵)، ارائه مدلی جهت سنجش آمادگی سازمان در مدیریت، پایان نامه

کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

۴۰. نادری، اکبر (۱۳۹۰)، مدیریت کیفیت جامع و چگونگی کارکردهای آن، مجله مدیریت، شماره ۵۳

و ۵۴، مهر و آبان ۱۳۹۰، ص ۴۵.

۴۱. یزدان پناه، مهشید (۱۳۸۱) برنامه ریزی و مدیریت کیفیت جامع، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷، آبان ۸۱،

ص ۵۱.

منابع لاتین

۱. S. Dewan, K.L. Kraemer, (۲۰۰۰), Information Technology and productivity: evidence from country-level data, Management Science, Vol. ۴۶, No. ۴, pp. ۶۲-۴۸
۲. A. Kagan (۱۹۹۴) Information Technology seen as key to productivity, Chemical Week, Vol. ۱۵۵, No. ۲, pp. ۲۲-۲۰
۳. M.A. Mahmood, G.J. Mann (۱۹۹۳) Measuring the organizational Impact of Information Technology investment: an exploratory study, Journal of Management Information Systems, Vol. ۱۰, No. ۱, pp. ۱۲۲-۹۷
۴. A.R. Martinez-Lorente, C. (۲۰۰۴) Sanchez-Rodriguez, F.W. Dewhurst, The Effect of Information Technologies on TQM: An initial analysis, Int. J. Production Economics, Vol. ۸۹, pp. ۹۳-۷۷

۵. F.C.J. Weston,(۱۹۹۳) Weighing soft and Hard Benefits of Information Technology, Manufacturing Systems, Vol. ۱۱No. ۷, pp.۱-۱۲۰.
۶. Mtytlv, Fred (۲۰۰۳), Star management solutions, Rasa Institute of Cultural Services.
۷. Kaynak, John (۲۰۰۰), three keys can be synergistic, published tomorrow.
۸. Tahyrslyman, nickel (۲۰۰۶), customer satisfaction measurement, printing, printing lyrics, binding chemistry.
۹. Rijo, R. (۲۰۰۶), the field of industrial and organizational psychology, paris, Maziar
۱۰. Blanchard, Hans (۱۹۹۳), and quality management, publishing microprocessor, Munich

Abstract:

This study aimed to investigate the relationship between total quality management (TQM) and occupational performance sport and youth offices of Kermanshah province. The research method according to the purpose of the research is descriptive and solidarity. A description of the that direction A series of scientific facts and objective Described And the analysis of the The results analysis and scientific interpretation Placed **At Process Compilation Information Intended Library and field method used in this study resources and job performance questionnaire and total quality management as a valid and reliable questionnaire have been used.** statistical community of this study Youth and Sports Office staff Kermanshah Province In ۱۳۹۵ the number was ۲۲۸, Random sampling The sample size was ۱۶۳ people according to Morgan. in this research Z-Smirnov test Klvmvgrf To determine the normality of the data, Pearson and regression test was used to assess the association. The findings support the relationship between total quality management (TQM) And occupational performance sport and youth offices of Kermanshah Province And total quality management components can be Predict job performance.

Keywords: total quality management, job performance, sport and youth offices.



**Islamic Azad university
Sanandaj Branch
University graduate
The thesis for a Master's degree in sports management (M.A)**

Title:

**Its total quality management (TQM) and Mlkrdshghly
among office workers Youth and Sports Kermanshah
Province**

Supervisor:

Phd Samira AliAbadi

Writer :

Heidar Ghale Kohneh

Winter ۱۳۹۵