



## موانع و راهکارهای استقرار مدیریت کیفیت در فدراسیون های ورزشی

سارا بوژمهرانی<sup>۱</sup>، سید محمد حسین رضوی<sup>۲</sup>، مرتضی دوستی<sup>۳</sup>،

حسین اکبری یزدی<sup>۴</sup>، علیرضا الهی<sup>۵\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۰۷

### چکیده

**هدف:** تحقیق حاضر با هدف شناخت موانع و راهکارهای استقرار مدیریت کیفیت در فدراسیون های ورزشی ایران انجام شد.

**روش شناسی:** روش انجام تحقیق به صورت آمیخته (کیفی- کمی) بود؛ در بخش کیفی از طریق مصاحبه های عمیق و انفرادی و نیمه ساختار یافته و همینطور تحلیل محتوای مطالعات کتابخانه ای؛ موانع و راهکارها در فرایند کدگذاری های باز و محوری شناسایی شدند و در مرحله کمی، محورهای شناسایی شده از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی و با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی اولویت بندی شدند. مشارکت کنندگان در بخش کیفی که پرسشنامه مقایسات زوجی را هم تکمیل نمودند به صورت هدفمند و گلوله برفی از میان روسای فدراسیون های ورزشی، مدیران عالی ورزش کشور و متخصصان و صاحب نظران مدیریت ورزشی و مدیریت کیفیت، انتخاب شدند و مصاحبه ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت (۱۷ نفر).

**یافته ها:** نتایج کدگذاری باز و محوری مصاحبه های انجام شده و همینطور مطالعات کتابخانه ای، منجر به شناسایی ۵۹ مفهوم به عنوان مانع شد که در فرایند کدگذاری محوری در قالب ۷ مقوله کلی دسته بندی شدند. همچنین ۶۳ راهکار و اقدام موثر نیز در قالب ۷ مقوله کلی، شناسایی و استخراج گردید.

**نتیجه گیری:** محورهای شناسایی شده در بخش موانع به ترتیب اولویت عبارت بودند از فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و مدیران، فرایندها و نوآوری، شرایط کلان جامعه و محیط ورزش، مدیریت و برنامه ریز، قوانین و ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات و در بخش راهکارها، توسعه سیستم ارتباط با ذینفعان، توسعه سیستم ها و فرایندها و آموزش و فرهنگ سازی بالاترین اولویت ها را داشتند. در این تحقیق نیز مشابه اکثر مدل های مدیریت کیفیت، شناسایی نیازها و انتظارات ذینفعان بالاترین اولویت را داشت.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت، فدراسیون های ورزشی، ذینفعان، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، تعالی سازمانی (EFQM)

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، ایران.
۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.
۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.
۴. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۵. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: Alirezaelahi@yahoo.com

## مقدمه

امروزه در جهانی که آهنگ و پیچیدگی دگرگونی‌ها، هر نوع مقاومت را در هم می‌شکند و مرزهای پذیرفته شده مکان، زبان، صنعت، بازار، بخش‌های خصوصی، عمومی و اجتماعی را در هم می‌ریزد، شرط لازم و ضروری برای بقا و توسعه، ایجاد بستری مناسب برای انعطاف‌پذیری در فرآیندها، نگرش‌ها، فناوری‌ها و ارزش‌های سازمان می‌باشد، بدین معنی که با هرگونه تغییری، سازمان قادر به ارایه بهترین و برترین محصول یا خدمات مطابق با خواست و نیاز مشتری باشد. آنچه می‌تواند به عنوان بهترین شاخص برای نشان دادن میزان توجه و تمرکز برخواسته‌های مشتریان به اثربخش‌ترین و کاراترین شکل ممکن استفاده شود، مقوله کیفیت است و سازمانی از بقا و تعالی برخوردار خواهد بود که به مقوله کیفیت در کلیه سطوح سازمان توجه نماید (فتاحی، ۱۳۹۲).

در مورد کیفیت به تبع فرهنگ‌های صنعتی و خدماتی و همینطور رشد تکنولوژی و توان علمی تعاریف متعددی وجود دارد و شاید اگر از هر کسی پرسید که کیفیت را تعریف کند برای آن یک تعریفی ارائه می‌دهد. در واقع به طور خلاصه می‌توان بیان کرد که کیفیت وقتی به وجود می‌آید که تولید یا خدمت، انتظارات و خواسته‌های مشتریان را برآورده سازد. به بیان دیگر یک محصول زمانی با کیفیت است که با خواسته‌ها و نیازهای مشتری انطباق داشته باشد (اکبری یزدی، ۱۳۹۳). سازمان استانداردهای بین‌المللی کیفیت را این‌گونه تعریف می‌کند: تمامیت ویژگی‌ها و خصوصیات محصول یا خدمت که توانایی برآورده ساختن

نیازهای تصریحی و تلویحی مشتری را دارد (حسینی، ۱۳۹۵).

از جمله مهم‌ترین عناصر ساختاری مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها می‌توان به مواردی مانند تعهد مدیریت ارشد؛ ساختار حمایتی؛ تیمهای ارتقاء؛ روشها و ابزار آماری؛ مهارتهای انسانی؛ روشی برای انتقال صدای مشتری‌ها به داخل سازمان؛ مهندسی مجدد فرایند؛ نظام ارتباطی موثر و کارآمد؛ نظام تقدیر و تشویق اشاره کرد. در ورزش نیز یوشیدا (۲۰۱۷) چهار بخش اصلی کیفیت تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی را خدمات اصلی، خدمات جانبی، شبکه اجتماعی و کیفیت ارتباطات میدانند (یوشیدا، ۲۰۱۷).

در مورد مزایا و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در سازمان‌ها، مطالب زیادی نقل شده است و در اکثر مطالب به مواردی مانند تضمین کیفیت، کاهش هزینه‌ها، حفظ سهم بازار، رعایت دقیق برنامه‌های زمانی تحویل محصول، افزایش ایمنی، تحقیق و توسعه در زمینه محصولات جدید، افزایش بهره‌وری، تاثیرات مثبت در افزایش عملکرد کل سازمان، بهبود ارتباطات، کارایی بیشتر و موثرتر در پردازش و تبادل اطلاعات بین بخش‌های مختلف سازمان، رضایت مشتری، رضایت پرسنل و افزایش روحیه پرسنل، بهبود مستمر، جلب توجه مشتریان، پیشی گرفتن از رقبا و افزایش درآمد اشاره شده است لیکن به رغم تمام محاسن مدیریت کیفیت مسیر اجرای آن چندان هموار نخواهد بود و با دست‌اندازها و موانعی همراه است که نمونه‌هایی از آن عبارتند از:

- کمبود یا نبود تعهد در مدیریت به ویژه مدیریت عالی

خدمات از طریق همنشینی مؤثر و تأثیرگذار همه فرآیندهای عملیاتی و مدیریتی بهبود یابند و اگر از مشتریان با کیفیت خدمات قدردانی شود ممکن است منجر به وفاداری مشتری و یا رضایت مشتری شود (بختیاری و همکاران، ۱۳۹۳). مورنو و سوارز (۲۰۱۶) نیز بیان کرده اند که بدون توجه به اندازه، ساختار، نوع فعالیت و مأموریت هر سازمان ورزشی نیاز به استقرار یک سیستم مناسب مدیریتی دارد که مدیریت کیفیت خدمات هسته اصلی این سیستم است (مورنو و سوارز، ۲۰۱۶).

همچنین در مدل‌های مدیریت کیفیت از جمله طرح (QUEST) بریتانیا و مفاهیم اساسی مدل تعالی اروپا (EFQM) بر مفهوم نوآوری و خلاقیت توجه زیادی شده است.

علیرغم مزایای فراوان مدیریت کیفیت؛ به دلیل وجود موانع متعدد، سازمان‌های ورزشی اندکی به پیاده‌سازی مدیریت کیفیت پرداخته‌اند. ابوالفضل (۲۰۱۲)، تحقیقی با عنوان موانع بکارگیری مدیریت کیفیت جامع در باشگاه‌های ورزشی کشور عربستان (منطقه الجوف) انجام داد. وی به این نتیجه رسید که هیچگونه چشم‌انداز، مأموریت و هدف‌گزینی در آن باشگاه‌ها صورت نمی‌گیرد و همچنین هیچ برنامه‌ی آموزشی برای کارمندان وجود ندارد، کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده نمی‌شوند، فعالیتی در جهت کشف مهارت‌های کارمندان انجام نمی‌شود، ارزیابی از کارها بر اساس نظم و انضباط علمی و مطابق با استاندارد‌های کیفیت صورت نمی‌گیرد، به بهبود مستمر کیفیت در باشگاه‌ها توجه نمی‌شود و هیچگونه فعالیتی جهت بهبود سیستم کیفیت صورت نمی‌گیرد.

• فقدان سبک مدیریتی واحد  
• کمبود یا فقدان اعتماد به نفس در زمینه اجرا و پیاده‌سازی این رویکرد  
• کمبود ارتباطات اثربخش  
• ترس از ایجاد تحول یا فقدان توانایی ایجاد تحول در سازمان و مدیریت تحول (باقری، ۱۳۸۶).

کریمی (۱۳۹۵)، دلایل شکست اجرای TQM در سازمانها را به صورت کلی اینگونه عنوان کرده است:

- ۱- اجرای ناقص TQM و نگاه ظاهری به آن
  - ۲- عدم تعهد کافی کارکنان
  - ۳- برنامه ریزی ضعیف و کوچک‌سازی نامنظم سازمان
  - ۴- فقدان سنجش یا سنجش‌های اشتباه
  - ۵- عدم ارتباط بین برنامه راهبردی و TQM
- تحقیقات بسیاری بر نقش مؤثر بهبود کیفیت خدمات بر رضایتمندی مشتریان تأکید کرده‌اند و مدل‌های بسیاری جهت اندازه‌گیری کیفیت خدمات در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد شده است که از آن جمله می‌توان به مدل‌های رکوال (کرامپتون و همکاران، ۱۹۹۱؛ مک‌کی و کرومپتون، ۱۹۹۰)، مدل کیواسک (تعالی) کیفیت در مراکز ورزشی)، CERMCSQ (مرکز مدیریت تفریحات و محیط زیست کیفیت خدمات مشتریان)، مدل SQFS (معیاری برای کیفیت در خدمات تناسب اندام)، مدل SQAS (معیار ارزیابی کیفیت خدمات و مدل SSQRS (معیار کیفیت خدمات ورزش و تفریحات) اشاره کرد (اکبری یزدی، ۱۳۹۳).
- مدیریت ورزشی در گذشته بیشتر روی مدیریت و طراحی ابزارآلات پایه‌گذاری می‌شد و از این رو نمایش عالی مدیریت باعث می‌شود کیفیت

کمبود بودجه از مهمترین چالش های دو میدانی ویتنام است.

کاراستاتیس و همکاران (۲۰۱۴) از مدل تعالی EFQM برای ارزیابی کیفیت فدراسیونهای ملی ورزشی یونان استفاده کردند و بدین منظور ابتدا پرسشنامه استاندارد مدل EFQM را برای فدراسیونهای ورزشی بومی سازی کردند. نتایج آنها نشان داد که بسیاری از فرایندها و دستورالعملهای مدل EFQM هم اکنون نیز در فدراسیون ها جاری هستند اما نه به صورت نظام مند و سیستماتیک و همینطور این برداشت مدیران و کارکنان از مفاهیم کیفیت در فدراسیونها تفاوت مشاهده شد (کاراستاتیس و همکاران، ۲۰۱۴).

اوبویل (۲۰۱۵) در یک مطالعه مروری به طراحی یک چارچوب مدیریت عملکرد برای سازمان های ملی ورزشی پرداخته است. این که اکثر سازمان های ورزشی ماهیت داوطلبانه و سنتی دارند باعث شده است که هیچ مهارت یا تعهدی نسبت به پیاده سازی سیستم های مدرن مدیریتی نداشته باشند. اما با توجه به رشد حرفه ای گرایی و درآمدزایی در صنعت ورزشی، می بینیم که امروزه توجه سازمان های ورزشی به مسایل مدیریت و بهبود عملکرد، بیشتر شده است. در نهایت مدلی که برای بهبود عملکرد در سازمان های ورزشی استرالیا توصیه می شود، شامل این مسایل است:

- ۱- برنامه ریزی راهبردی ۲- فرهنگ تعالی ۳- توسعه تیم های ملی ۴- توسعه بازیکنان ۵- ارائه خدمات عالی به قهرمانان ۶- ذینفعان ۷- رشد پایدار ۸- جنبه های تجاری ورزش (اوبویل، ۲۰۱۵)

ونرت (۲۰۰۹) اعتقاد دارد که فرهنگ ملی در موفقیت در نحوه پیاده سازی TQM بسیار موثر است و دریفوس و همکاران (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اندازه شرکت، مدت زمان پیاده سازی طرح های مدیریت کیفیت و همینطور آموزش مبانی کیفیت به کارکنان، متغیرهای تاثیرگذاری در عملکرد کلی سازمان هستند (به نقل از سعیدی، ۱۳۹۶). پینهو (۲۰۰۸) از رهبری و حمایت مدیریت ارشد، تدارک آموزشهای مناسب، اندازه گیری نتایج و عملکرد، بهبود مستمر، اتخاذ یک سیستم تضمین کیفیت، منابع مالی کافی، تدارک آموزش های مناسب برای مدیران، محیط کاری و فرهنگ مطلوب، استفاده گزینشی از ابزارها و روش ها، مشارکتهای تامین کنندگان در فعالیت های بهبود و اقدامات خوشایند برای منابع انسانی، به عنوان ابعاد مدیریت کیفیت جامع نام برده است.

کاراستاریس و همکاران (۲۰۱۵) در بررسی وضعیت TQM در فدراسیون های ورزشی یونان دریافتند که با اینکه فرایندهای مدیریتی در سطح فدراسیونها به خوبی به کار گرفته می شوند، اما مدیریت در این فدراسیون ها بر اساس یک نظام سیستماتیک صورت نمی گیرد و در صورتی یک مدیر قادر است به خوبی ایفای نقش نماید که بتواند در میان زیر مجموعه سازمانی خود تعامل و همفکری مثبتی ایجاد کند و زمینه ایجاد درک مشترک از مفاهیم کیفیت خدمات را فراهم آورد.

فریموث (۲۰۱۰) در بررسی دو میدانی ویتنام نتیجه گرفت که دانش اندک مسئولان و مربیان در زمینه علوم ورزشی، عدم اطلاع مسئولان از استانداردهای بین المللی، ضعف شدید فنی و

فرآیندها، مشارکت ها و دیگر منابع و ارتباطات و شفافیت و نتایج نیز شامل ۴ حیطه نتایج مشتری، تاثیر روی جامعه، نتایج کارکنان و نتایج کلیدی می باشد که در مقایسه با EFQM به خاطر شرایط خاص فدراسیون های ورزشی مقوله ارتباطات و شفافیت نیز اضافه شده است (ریال و کارال، ۲۰۱۵).

در تحقیقی مشابه، حجازی (۲۰۱۲) در پژوهشی به شناخت موانع استفاده از مفهوم مدیریت کیفیت جامع در باشگاه های ورزشی پرداخت و دریافت که موانعی همچون فقدان چشم انداز، مأموریت و اهداف برای باشگاه های ورزشی و فقدان یک برنامه آموزشی برای تمام کارکنان در باشگاه، مانع استفاده از مدیریت کیفیت در باشگاه های ورزشی می باشد (یگانه و همکاران، ۱۳۹۴) و یگانه، فرقانی اوزدودی و موسوی (۱۳۹۴) نیز در بررسی امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در اداره های تربیت بدنی استان مازندران به این نتیجه رسیدند که وضعیت آموزش در این ادارات بسیار ضعیف است لیکن در همه متغیرهای ۶ گانه TQM، سیستم مدیریت کیفیت قابل اجرا و استقرار است.

با توجه به ماهیت خاص ورزش و سازمان های ورزشی و دو بعد اجرایی و علمی آن که لاینفک از یکدیگر هستند، پیاده سازی یک الگو و سیستم علمی که بتوان آن به مرحله اجرا درآورد کمی دشوار به نظر می آید. لکن سازمان های ورزشی و از جمله فدراسیون ها علی رغم اجرایی و عملی بودن فعالیت هایشان، به عنوان یک سازمان ماهیتاً می بایست از الگوها و سیستم های علمی پیروی نمایند تا بتوانند از آنروپی و فروپاشی پیشگیری نمایند.

مفاهیم نوین کیفیت در ورزش و کاربرد آنها در جمهوری چک عنوان مقاله ایست که جانان نووا (۲۰۱۳) منتشر کرده است و در آن ضمن بررسی مفاهیم نوین مدیریت کیفیت در ورزش کاربرد آنها را در فدراسیون های ورزشی کشور چک نیز بررسی کرده است. وی اعتقاد دارد که برای بررسی قصد پیاده سازی کیفیت در سازمانهای ورزشی، ابتدا باید بررسی کرد که آیا در مأموریت و استراتژی های مصوب سازمانی، نگاه به کیفیت وجود داشته است یا خیر. در بررسی و تحلیل شماتیک سازمانهای ورزشی چک مشخص شد که تنها ۴ فدراسیون (راگی، بسکتبال، سه گانه و گلف) استراتژی های مصوب سازمانی دارند که در هیچکدام از آنها نیز به صورت واضح به کیفیت اشاره نشده است. مطالعات نشان می دهد که سازمانهای ورزشی تاکید بسیاری بر قوانین داخلی، فرایندها، دستورالعمل ها و استانداردهای رفتاری تیم ها و بازیکنان دارند و اما نمی توان این قوانین را جایگزین سیستم مدیریت کیفیت دانست (جانان نووا، ۲۰۱۳).

نتایج تحقیق ریال و کارال (۲۰۱۵) در مطالعه میزان پیاده سازی مدیریت کیفیت در فدراسیون های المپیک، غیرالمپیک و پارالمپیک اسپانیا نشان می دهد که این فدراسیون ها عموماً در وضعیت مطلوبی به سر می برند و حتی در ابعادی مانند استراتژی و فرایندها در وضعیت بسیار خوب هستند. فدراسیون های المپیک در معیار (مشتری) در وضعیت معمولی قرار دارد. معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی بر اساس تعالی سازمانی برای سازمان های ورزشی بوده است که شامل ورودی ها: رهبری، برنامه ریزی راهبردی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر یک پژوهش کیفی از نوع تحلیل محتوایی و ساختاری است که در نهایت برای دسته‌بندی موانع و راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در فدراسیون‌ها از کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. در این روش، متن مصاحبه‌ها و اسناد کتابخانه‌ای چندین بار مرور می‌شود تا به کوچکترین واحدهای تشکیل‌دهنده و معنی‌دار (تم یا درون‌مایه) شکسته شوند. سپس این کلمات، با هدف یافتن مرکزیتی در بین آنها، مرور و بر همین اساس مقوله‌بندی می‌شوند. با توجه به هدف پژوهش و به منظور گردآوری دیدگاه‌های جمعی افراد متخصص و خبره (روسای فدراسیون‌های ورزشی، مدیران عالی ورزشی کشور، صاحب‌نظران مدیریت ورزشی و مدیریت کیفیت در ورزش) ۱۷ نفر به صورت مبتنی بر هدف و با روش گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند.

برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های عمیق، باز و نیمه ساختاریافته از مصاحبه‌شوندگان و نیز مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی استفاده شد. ضمناً مدت زمان مصاحبه‌ها به طور متوسط ۷۳ دقیقه با انحراف معیار ۶ دقیقه بود و تا رسیدن به غنای لازم و تکراری شدن و در اصطلاح مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه یافت. به منظور تحلیل داده‌ها در بخش تحلیل محتوایی و ساختاری از یک فرآیند پنج مرحله‌ای تحت عنوان تحلیل چارچوبی با مراحل ۱- مرحله آشناسازی ۲- شناسایی یک چارچوب موضوعی ۳- نمایه کردن ۴- ترسیم جداول و ۵- کشیدن نقشه و تفسیر، استفاده شد (صلصالی، ۱۳۸۲).

براین اساس، پژوهشگر بعد از آشنایی با دامنه گستردگی و تنوع مطالب، مفاهیم و موضوعات

لذا باید سیستمی در سازمان‌های ورزشی و بالاخص فدراسیون‌ها مستقر گردد که بتواند کلیه ابعاد از برنامه ریزی تا اجرا و از همه مهمتر ارزیابی‌های آن سازمان و فدراسیون را در بر گیرد. سیستم مدیریت کیفیت با توجه به تعدد شیوه‌ها و مدل‌ها در حیطه‌های مختلف برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی می‌تواند سازمان‌های ورزشی را در این رسیدن به این مهم یاری نماید. نقش ورزش و موفقیت‌های ورزشی در مسابقات و رویدادهای ورزشی بزرگ بین‌المللی برای شناساندن فرهنگ، نام، تاریخ و اعتبار یک کشور بر کسی پوشیده نیست و بالطبع برای موفق تر بودن کاروان‌ها و نمایندگان ورزشی ایران در عرصه‌های بین‌المللی نیاز به تحلیل مدیریت کیفیت و شناخت عوامل و زمینه‌های پیاده‌سازی آن و همچنین ارائه راهکارهایی برای استقرار آن در فدراسیون‌ها و به خصوص فدراسیون‌های پایه و پرمثال، بسیار ضروری است.

علیرغم انجام تحقیقات مختلف در حیطه‌های گوناگون مدیریت کیفیت در سازمان‌های ورزشی اعم از فدراسیون‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان، ادارات کل تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک، دانشکده‌های تربیت بدنی سرتاسر کشور و دیگر سازمان‌های ورزشی، در هیچ کدام از این تحقیقات به این مساله پاسخ داده نشده است که چگونه می‌توان سیستم جامع و فراگیر مدیریت کیفیت را که به تمامی زوایای سازمان پرداخته را به درون فدراسیون‌ها آورد و اجرایی نمود؟ و موانع موثر در پیاده‌سازی و استقرار مدیریت کیفیت در فدراسیون‌های ورزشی کدامند؟

(AHP) آماده شد و میان مشارکت کنندگان در بخش کیفی تحقیق توزیع شد. برای بررسی درجه اعتبار و پایایی ماتریس‌های مقایسات زوجی از نرخ ناسازگاری (IR) استفاده شد و تمامی سیاهه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند دارای درجه ناسازگاری کمتر از ۰/۱ بودند. برای تلفیق نظرات خبرگان هر بخش از میانگین هندسی استفاده شد. تمامی مراحل با استفاده از نسخه ۱۱ نرم افزار EXPERT CHOICE انجام گرفت.

### یافته های تحقیق

در جدول شماره ۱، مشخصات مشارکت کنندگان در فرایند مصاحبه و تکمیل پرسشنامه های زوجی آمده است.

کلیدی را شناسایی نموده و مطابق با آن به تنظیم چارچوب موضوعی پرداخت. در مرحله بعد، کلیه نوشته‌های حاصله از فرم‌های خلاصه مصاحبه و مطالعه‌های اسنادی، بر اساس چارچوب موضوعی به دست آمده، مورد بازبینی و حاشیه‌نویسی قرار گرفته و بر اساس منبع موضوعی مناسب چیده شد. در نهایت با مقایسه روابط، مفاهیم، تضادها و نظریات مشاهده شده، درون‌مایه‌های مورد نظر توسط پژوهشگر استخراج و فهرست‌بندی گردید. همچنین برای ارزیابی داده های پژوهشی، از معیارهای روایی و اعتبار داده ها استفاده شده است. روایی به معنی قابل پذیرش بودن داده‌ها و مستلزم جمع‌آوری داده‌های واقعی است (بازرگان، ۱۳۹۱).

به منظور افزایش روایی داده‌ها، از روش‌های بررسی و مشاهده مداوم و تخصیص زمان کافی، ارتباط طولانی و مشاهده مستمر، تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها، تلفیق زمانی (بررسی در زمان‌های مداوم و امکان بازخورد به داده‌ها)، بازنگری ناظران و جست و جوی شواهد مغایر و تحلیل موارد منفی استفاده شد. اعتبار و عینیت ویژگی داده‌های پژوهشی است و اینکه دو پژوهشگر نتایج مشابهی از دست‌نوشته‌ها و گزارش‌ها گرفته باشند. درگیری و بررسی مداوم، حسن سلوک و ارتباط مناسب، دقیق بودن در تمام مراحل پژوهش و روشن بودن روش پژوهش داده‌ها را عینیت می‌بخشد (بازرگان، ۱۳۹۱).

در این پژوهش نیز این موارد در نظر گرفته شده است. پس از شناسایی کدهای محوری در دو بخش موانع و راهکارها، دو پرسشنامه مقایسات زوجی جهت وزن دهی و اولویت بندی موانع و راهکارها به روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی

## جدول (۱): جمعیت شناختی

تعداد نفرات	افراد مصاحبه شونده
۵ نفر	روسای فدراسیون ها و سازمان های ورزشی
۴ نفر	مدیران عالی و اعضای هیات رئیسه فدراسیون ها
۳ نفر	اساتید دانشگاه
۵ نفر	خبرگان حوزه مدیریت کیفیت

فرایند کدگذاری محوری در قالب ۷ مقوله کلی به شرح جدول شماره ۱ دسته بندی شدند.

نتایج کدگذاری باز و محوری مصاحبه های انجام شده و همینطور مطالعات کتابخانه ای، منجر به شناسایی ۵۹ مفهوم به عنوان مانع شد که در

## جدول (۲): مفاهیم و مقوله های شناسایی شده به عنوان موانع

مفاهیم	تعداد	مفاهیم	تعداد
۱. حاکم بودن ضوابط به جای روابط ۲. شفافیت مالی و مدیریتی ضعیف در فدراسیون ها ۳. نبود سیستم منظم پایش رقبا و محیط ۴. مشخص نبودن فرایندها و مراحل آنها ۵. عدم بهره گیری از نظام پیشنهادات مدون در فدراسیون ها ۶. حمایت اندک از نوآوری و ایده های نوین ۷. فقدان توجه به پژوهش های کاربردی در حیطه های مختلف فعالیت فدراسیونها	۱۰	۱. ابهام در اهداف و برنامه ها و وظایف فدراسیون ۲. نداشتن چشم انداز و راهبردهای مشخص ۳. شکاف بین راهبردها و فعالیت ها در فدراسیون ها ۴. عدم ثبات مدیریت و پایبندی به برنامه ها ۵. عدم الگوبرداری صحیح از سازمان های صنعتی و خدماتی موفق در پیاده سازی مدیریت کیفیت ۶. نگاه هزینه ای به مقوله کیفیت در ورزش ۷. عدم شناخت صحیح از ذینفعان ۸. ضعف ارتباطات فدراسیون ها با نهادهای علمی مانند دانشگاه ها، آموزش و پرورش	۱۰



منابع انسانی و مدیریت	۱. عدم تناسب متولیان ورزش با مسئولیت ها ۲. فقدان سیستم مدون و منظم آموزش اصول مشتری مداری و مدیریت کیفیت ۳. توانایی اندک انجام مدیریت تغییر از سوی روسای فدراسیون ۴. انعطاف پذیری اندک سبک مدیریت مدیران فدراسیون ۵. سطح پایین میزان پذیرش اصول کیفیت از سوی کارکنان فدراسیون ها ۶. نگرش کوتاه مدت مدیران ورزشی کشور ۷. نگرش قالبی و کلیشه ای به ورزش از سوی مسئولان ۸. محافظه کاری مدیران وابسته به دولت ۹. ناآگاهی و عدم شناخت مدیران ورزشی نسبت به مدل های مدیریت کیفیت ۱۰. ضعف تفکر مبتنی بر ریسک در فدراسیون ها ۱۱. عدم تمایل بعضی از روسای فدراسیون ها به تغییر	۱. ساختار سنتی فدراسیون ها ۲. فقدان نظام باشگاه داری مناسب در ورزش های پایه و پرمدال ۳. وجود نگاه جزیره ای در ساختار ورزش کشور ۴. خلاءهای موجود در اساسنامه فدراسیون ها و قوانین ۵. جایگاه نامشخص مدیریت کیفیت در ساختار فدراسیون ها ۶. عدم استقلال مالی و فعال نبودن کمیته بازاریابی در فدراسیون ها ۷. نبود سازو کار اجرایی مناسب همکاری بین فدراسیون ها و سایر سازمان ها
منابع اطلاعاتی	۱. فقدان بانک اطلاعات مناسب از وضعیت موجود خود و رقبا ۲. در دسترس نبودن منابع اطلاعاتی به روز ۳. نقش کم رنگ دانش مشتریان و رقبا در تصمیم گیری ها ۴. ضعف سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر فناوری اطلاعات در فدراسیون ها ۵. عدم اطلاع رسانی مناسب از طریق شبکه های مجازی و وب سایت ها.	۱. نهادینه نشدن فرهنگ خصوصی سازی در ورزش ۲. محدودیت های زمانی و نتیجه گرایی در ورزش قهرمانی کشور ۳. کم رنگ شدن اخلاقیات در ورزش ۴. عدم وجود عزم ملی برای خصوصی سازی در ورزش ۵. چالش های فرهنگی و ناهنجاری های موجود در ورزش ۶. مشکلات قانونی و فرهنگی در خصوص مشارکت بانوان
فرهنگ سازمانی	۱۴. ضعف فرهنگ مشارکت و کار تیمی ۱۵. نبود فرهنگ بهبود مستمر ۱۶. عدم هوشیاری رقابتی فدراسیون های ورزشی ۱۷. عدم استقلال سیستم فدراسیون ها از افراد ۱۸. نبود فرهنگ پژوهش قبل از تصمیم گیری در فدراسیون ها ۱۹. مقاومت عمومی در مقابل تغییرات ۲۰. ترس از آسیب های ناشی از تغییرات ۲۱. ضعف فرهنگ پاسخگویی و مشتری مداری در فدراسیون ها	۷. تعدد مراکز تصمیم گیری در ورزش قهرمانی ۸. وجود موانع سرمایه گذاری در ورزش ۹. نبود یک فضای رقابتی سالم بین فدراسیون ها و هیات های ورزشی کشور ۱۰. فساد اداری در سیستم ورزش کشور ۱۱. فشارهای موجود از سوی جامعه و حکومت ها برای کسب مدال ۱۲. انتظارات غلط و زیاد جامعه از فدراسیون های ورزشی و به خصوص فدراسیون های پایه و پرمدال ۱۳. ضعف نهادهای بالادستی در ایجاد ارتباط بین فدراسیون ها با یکدیگر و با سایر نهادها

کتابخانه ای شناسایی شدند. در این مرحله ۶۳ راهکار تدوین شدند که در قالب ۷ مقوله کلی در جدول شماره ۳ طبقه بندی شده اند.

پس از شناخت موانع استقرار مدیریت کیفیت در فدراسیون های ورزشی، راهکارهای پیاده سازی کیفیت نیز با تحلیل مصاحبه ها و مطالعات

جدول (۳): مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با راهکارها و اقدامات

مفاهیم	مفاهیم	مفاهیم	مفاهیم
مفاهیم	مفاهیم	مفاهیم	مفاهیم
توسعه مهارت های ارتباط مدیران با کارکنان و مشتریان	توسعه سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان	توسعه و ارائه خدمات متناسب با نیازهای مشتریان	توسعه سیستم ارتباطات با ذینفعان (SRM)
تهیه مجلات و بروشورهایی جهت تبلیغ و آموزش	شناسایی ارزش ها و باورهای جامعه و همسویی با آنها	آموزش و فرهنگ سازی و ارتقای مهارت های ارتباطی کارکنان	تعامل با فدراسیون های مطرح جهانی
برگزاری کلاس های آموزشی جهت کارکنان و مدیران	حضور در شبکه های اجتماعی پرمخاطب	توانمندسازی کارکنان	ایجاد روابط عمومی و بین الملل قوی در فدراسیون
همانگ کردن اهداف گروهی و شخصی	شرکت فعال در رویدادها و همایش های بین المللی	اطلاع رسانی در مورد خط مشی کیفیت به تمامی ذینفعان	همکاری با صنایع و واحدهای تجاری مختلف
آموزش تکنولوژی های موثر به مدیران و کارکنان	سنجش مستمر و منظم رفتار و نگرش ذینفعان	حذف شعارها و اهداف کمی برای منابع انسانی	تعامل و همکاری با نهادهای مختلف جهت استفاده از امکانات آنها
آموزش دادن روش های مدرن انجام کارها	همسویی با رسانه ها	تهیه منشور اخلاقی فدراسیون	برقراری ارتباط موثر با مجامع بین المللی
	تاکید بر ارزش های مشترک و اعتمادسازی با ذینفعان		ایجاد خط مشی های رسانه ای و روابط عمومی
	ایجاد سامانه اطلاعات ورزشکاران، مربیان، داوران و داوطلبین		ایجاد سامانه اطلاعات ورزشکاران، مربیان، داوران و داوطلبین

<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. ارتباط با سازمان ملی استاندارد و موسسه کیفیت</li> <li>۲. تدوین برنامه راهبردی بازاریابی و جذب حامیان</li> <li>۳. موضع یابی برند فدراسیون و تاکید بر برند سازی</li> <li>۴. شناخت شایستگی های کلیدی خود</li> <li>۵. درک قابلیت ها و توانایی های سازمان از سوی مدیران فدراسیون</li> <li>۶. الگوبرداری از فدراسیون های ورزشی موفق ملی و بین المللی</li> </ol>	<p>توسعه بازاریابی</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. ایجاد واحد کنترل کیفیت و انطباق عملکرد در فدراسیون ها</li> <li>۲. تدوین آیین نامه رفتار حرفه ای عوامل فدراسیون</li> <li>۳. طراحی ساختاری حرفه ای بر اساس معیار های فدراسیون های جهانی و آسیایی</li> <li>۴. مهندسی مجدد فرایندها با تاکید بر چابک سازی</li> <li>۵. تدوین و تصویب نظام باشگاه داری</li> <li>۶. انتخاب یک روش مناسب برای ارتقای کیفیت در فدراسیون ها مانند روش <i>FOCUS-PDCA</i></li> <li>۷. برونسازی فعالیت ها و فرایندها</li> </ol>	<p>توسعه ساختاری</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. انتخاب افراد باصلاحیت و حرفه ای در پست های مدیریتی</li> <li>۲. حذف ائتلاف های موجود در فرایندها</li> <li>۳. شناسایی تکنولوژی های مورد استفاده جامعه و برنامه ریزی برای استفاده از آنها</li> <li>۴. ایجاد سیستم پاسخ به شکایات و پیشنهادات</li> <li>۵. طراحی نحوه مناسب استقرار مدیریت کیفیت در فدراسیون ها</li> <li>۶. ترویج استفاده از رویکرد فرایندی و تفکر مبتنی بر ریسک</li> </ol>	<p>توسعه سیستم ها و فرایندها</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. توجه به دغدغه های اجتماعی</li> <li>۲. برقراری ارتباط بین اهداف و فلسفه فدراسیون با ارزش های جامعه</li> <li>۳. عضویت در سازمان های دارای مسئولیت های اجتماعی</li> <li>۴. تاکید بر فرهنگ سازی هنجارهای عمومی و سلامت جامعه</li> <li>۵. ارائه خدمات به موقع و مناسب</li> <li>۶. اصلاح الگوی مصرف انرژی در فدراسیون ها</li> </ol>	<p>توسعه مسئولیت های اجتماعی</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>۷. شناسایی و مستندسازی فرایندهای خدمت رسان، پشتیبانی و نظارتی</li> <li>۸. محاسبه قیمت تمام شده فرایندها</li> <li>۹. هماهنگی سیستم ارزیابی عملکرد با مدیریت راهبردی فدراسیون</li> <li>۱۰. تمرکز بر اقدامات پیشگیرانه در فدراسیون ها</li> <li>۱۱. مشارکت بیشتر مدیران فدراسیون ها در تیم های کاری و تصمیم گیری</li> <li>۱۲. استقرار ممیزی داخلی در فدراسیون ها</li> </ol>	<p>توسعه نوآوری</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. راه اندازی نظام پیشنهادات</li> <li>۲. فعال کردن بخش تحقیق و توسعه</li> <li>۳. رویکرد نظام مند جهت تولید و اولویت بندی ایده ها</li> <li>۴. به روز رسانی و توسعه مستمر راهبردها</li> <li>۵. ایجاد ارتباطات مطلوب با دانشگاه ها و مراکز پژوهشی</li> </ol>	<p>توسعه پژوهش و نوآوری</p>

پس از شناخت موانع و راهکارهای پیاده سازی مدیریت کیفیت در فدراسیون ها، از فرایند تحلیل سلسله مراتبی جهت اولویت بندی آنها

استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۴ آمده است.

## جدول (۴): اولویت بندی موانع و راهکارهای پیاده سازی مدیریت کیفیت در فدراسیون های ورزشی

رتبه	موانع	وزن	رتبه	راهکارها	وزن
۱	فرهنگ سازمانی	۰/۱۷۳	۱	توسعه سیستم ارتباط با ذینفعان	۰/۱۹۱
۲	منابع انسانی و مدیران	۰/۱۶۵	۲	توسعه سیستم ها و فرایندها	۰/۱۷۳
۳	فرایندها و نوآوری	۰/۱۶۴	۳	آموزش و فرهنگ سازی	۰/۱۴۷
۴	شرایط کلان جامعه و محیط ورزش	۰/۱۵۸	۴	توسعه ساختاری	۰/۱۳۱
۵	مدیریت و برنامه ریزی	۰/۱۲۶	۵	توسعه بازاریابی	۰/۱۲۵
۶	قوانین و ساختار سازمانی	۰/۱۱۴	۶	توسعه مسئولیت های اجتماعی	۰/۱۱۸
۷	فناوری اطلاعات	۰/۱۰۰	۷	توسعه پژوهش و نوآوری	۰/۱۱۵

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق شناسایی موانع و راهکارهای پیاده سازی مدیریت کیفیت در فدراسیون های ورزشی بود. نتایج تحلیل مصاحبه ها و فرایند تحلیل سلسله مراتبی نشان داد که مهم ترین موانع شناخته شده، موانع مرتبط با فرهنگ سازمانی بودند. پارچگو و مک درموت<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) فرهنگ سازمانی را به عنوان عامل کلیدی تعیین کننده در موفقیت TQM تعریف نمودند. چن و پان<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نشان دادند که دلیل شکست بسیاری از برنامه های TQM در سازمانها نادیده گرفتن عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی است (هادوی و همکاران، ۱۳۹۴).

سیرکاتان و دالریمپل<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) بیان نمودند که به منظور پذیرش موثر و کارآمد مدل های TQM در آموزش عالی نیاز به حرکت از مدیر محوری به سوی مشارکت محوری است و این مسأله بایستی به طور کامل مانند توزیع تصمیم گیری با حمایت از یکپارچگی و تعهد به دانش معین گردد (حری و همکاران، ۱۳۸۸).

تئودوراکیس و همکاران (۲۰۱۴)؛ قدرتی و همکاران (۱۳۹۳)؛ اوپویل (۲۰۱۵)؛ دی ناپ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) همگی بر نقش مهم فرهنگ مطلوب در پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر و بر لزوم تغییرات فرهنگی برای استقرار مدیریت کیفیت در سازمان ها تاکید کرده اند. کدهایی مانند فرهنگ مشارکت و کار تیمی؛ وجود فرهنگ بهبود مستمر، هوشیاری رقابتی فدراسیون های ورزشی کشور، عدم استقلال سیستم فدراسیون ها از افراد، وجود فرهنگ پژوهش قبل از تصمیم گیری در فدراسیون ها، مقاومت عمومی در مقابل تغییرات، ترس از آسیب های ناشی از تغییرات، ضعف فرهنگ پاسخگویی و مشتری مداری در فدراسیون ها، درک و احترام به تنوع کارکنان؛ ورزشکاران و ذینفعان؛ جو سازمانی آرام و غیرتقابلی در این مقوله قرار گرفته اند. از جمله راهکارهایی که می توان برای بهبود فرهنگ سازمانی پیشنهاد داد، راهکارهای ذکر شده در مقوله آموزش و فرهنگ سازی هستند (اولویت سوم).

در این مقوله، مفاهیمی مانند توسعه مهارت های ارتباط مدیران با کارکنان و مشتریان،

1. Parjeggoo and Mc.Dermoot
2. Chen and Pann
3. Sirkathan and dalrimpel

4. Dnop et al.

فتوپولوس و پیسوماس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، حجازی (۲۰۱۲)، آنیل و ساتیش (۲۰۱۶)، علیدوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۳) و همینطور معیارهای ذکر شده در جوایز مختلف کیفیت در سراسر دنیا بر اهمیت منابع انسانی و مدیران در توسعه و استقرار مدل های مدیریت کیفیت تاکید کرده اند. یکی از اصول ۱۴ گانه دمینگ، اقدام در جهت تحول و دگرگونی است و در مراحل پیاده سازی TQM نیز بستر سازی برای تغییر یکی از گام های اساسی است (طالقانی و اسدزاده، ۱۳۹۲).

در تمامی متون مربوط به مدیریت کیفیت، تعهد کارکنان و مدیران ارشد سازمان به مدیریت کیفیت از الزامات اساسی پیاده سازی آن دانسته شده است (اکبری یزدی، ۱۳۹۳). علیدوست و همکاران (۱۳۹۳) عامل ارتقای سطح دانش علمی و فنی مدیران و مربیان را در رشد ورزش قهرمانی جودو موثر می دانند. آنیل و ساتیش<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) توانمندسازی کارکنان، آموزش و تمرین و وجود فرهنگ کیفیت را به عنوان زمینه های پیاده سازی مدیریت کیفیت در سازمان ها می دانند و از مواردی مانند ترس و مقاومت در مقابل تغییر، فقدان تعهد دولت ها در قبال کیفیت، فقدان تعهد مدیران ارشد، نبود مدیریت رقابت در سازمان ها، دانش ناکافی در خصوص TQM، فقدان تمرین و آموزش کافی و بی انگیزگی و بی علافگی کارکنان به عنوان بازدارنده های مدیریت کیفیت در سازمان ها نام می برند. عیدی و همکاران (۱۳۹۳) نیروی انسانی متخصص و وجود انسجام بین کارکنان را

توانمندسازی کارکنان، هماهنگ کردن اهداف گروهی و شخصی، اطلاع رسانی در مورد خط مشی کیفیت به تمامی ذینفعان، حصول اطمینان از ترویج تمرکز بر مشتری در سرتاسر سازمان، آموزش تکنولوژی های موثر به مدیران و کارکنان و حذف شعارها و اهداف کمی برای منابع انسانی و آموزش دادن روش های مدرن انجام کارها ذکر شده اند. خنیفر و حیدرنیا (۱۳۸۵)؛ محمدی (۱۳۸۵)؛ جفریز (۱۳۷۹)؛ طالقانی و اسماعیل پور (۱۳۹۲)؛ سعیدی (۱۳۹۶)؛ یگانه و همکاران (۱۳۹۴)؛ ابوالفضل (۲۰۱۲)؛ دریفوس و همکاران (۲۰۰۹)؛ پینهو (۲۰۰۸)، فریموث (۲۰۱۰) همگی آموزش و توانمندسازی را یکی از ارکان اساسی مدیریت کیفیت دانسته اند. یکی از اصول ۱۴ گانه دمینگ حذف شعارهای توخالی و جایگزینی اهداف منطقی است که در این مفهوم نیز مورد توجه قرار گرفته است (اکبری یزدی، ۱۳۹۳).

دومین مانع اولویت دار، موانع مرتبط با منابع انسانی و مدیران بودند، در این بخش مفاهیمی مرتبط با نگرش ها و دانش مدیران و کارکنان عنوان شدند؛ کدهایی همچون عدم تناسب متولیان ورزش با مسئولیت ها، فقدان سیستم مدون و منظم آموزش اصول مشتری مداری و مدیریت کیفیت، دانش پائین مدیران ارشد ورزش کشور از اصول و مفاهیم کیفیت، توانایی اندک انجام مدیریت تغییر از سوی روسای فدراسیون، انعطاف پذیری ناچیز سبک مدیریت مدیران فدراسیون و فقدان تفکر مبتنی بر ریسک در فدراسیون ها در این مقوله طبقه بندی شدند.

1. Photopolos and Pisomass
2. Anil and Satish

نوآوری یکی از دلایل شکست مدیریت کیفیت تلقی می شود (کریمی، ۱۳۹۵). در مفاهیم بنیادین الگوی تعالی سازمانی نیز بر این اصل تاکید شده است علاوه بر این تشویق کارکنان به نوآوری در جایزه ملی کیفیت ایران نیز مورد توجه است (اسکندری، ۱۳۸۶)؛ و استفاده خلاقانه از منابع جزو معیارهای جایزه چارتر مارک<sup>۳</sup> که برای کیفیت خدمات در انگلستان طراحی شده است؛ می باشد (رامچاندانی و تایلور، ۲۰۱۱). اصولاً یکی از بسترهای استقرار مدیریت کیفیت در سازمانها، وجود فضای نوآوری و خلاقیت است. وجود نظام پیشنهادات مدون در فدراسیون ها، حمایت مدیران ارشد از نوآوری و فعال بودن پژوهش و تحقیق در فدراسیون ها، زمینه را برای بهبود مستمر فرایندها و خدمات در فدراسیون های ورزشی، مهیا می کند.

نتایج پژوهش طالبی و همکاران (۱۳۹۴) مبنی بر تأثیرگذاری مثبت و بالای TQM بر مشتری از مسیر نوآوری، ضمن تأیید یافته های سایر پژوهشگران، بیانگر اهمیت نوآوری در سازمان و حمایت TQM از این امر است. از آنجا که تأکید TQM بر تمرکز بر مشتری و انتظارات و اهمیت رضایتمندی آن هاست، لذا بدیهی است که تأمین کنندگان علاوه بر پاسخگویی به نیازهای اساسی و انتظارات مشتریان، باید دارای خلاقیت بوده و به انتظارات و نیازهای آتی مشتریان توجه داشته باشند.

در اثربخشی فدراسیونهای ورزشی موثر می دانند.

یگانه و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع در اداره های تربیت بدنی به این نتیجه رسیدند که مسئولیت پذیری و آموزش کارکنان بالاترین نقش را در استقرار TQM در ادارات تربیت بدنی دارد.

لایک وایز و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) و حسینی (۱۳۹۵) نیز مسائلی مانند عدم اصرار مدیریت ارشد بر سنجش مستمر رضایت مشتری و برنامه های آموزش، فقدان برنامه های آموزش مشتری مداری و کیفیت، کم اهمیتی به شکایات مشتری و مشارکت ندادن تأمین کنندگان در تصمیم گیری ها را به عنوان موانع پیاده سازی TQM ذکر کرده اند و سانگا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، زمان ناکافی، ارتباطات ضعیف، فقدان توانمندیسازی واقعی کارکنان، فقدان انگیزش و فقدان برنامه راهبردی برای تغییر را نام برده اند. برنامه ریزی ضعیف، مدیریت عملی و توسعه نامناسب و ناکافی منابع انسانی، منابع ناکافی برای TQM و فقدان مشتری مداری توسط سباستیانیلی و همکاران (۲۰۰۳) از جمله موانع پیاده سازی TQM در صنعت نفت عنوان شده است (به نقل از اکبری یزدی و همکاران، ۱۳۹۳).

ضعف در فرایندها و نوآوری به عنوان سومین دسته موانع در پیاده سازی کیفیت در فدراسیون ها شناخته شدند. برطرف کردن ترس و ایجاد فضای اعتماد و نوآوری یکی از اصول ۱۴ گانه مدیریت کیفیت دمینگ است و فقدان فضای

3. CharterMark  
4. Ramchandani and Taylor

1. Likewize et al.  
2. Sanga et al.

ناهنجاری های موجود در ورزش، مشکلات قانونی و فرهنگی در خصوص مشارکت بانوان، تعدد مراکز تصمیم گیری در ورزش قهرمانی، وجود موانع سرمایه گذاری در ورزش و فساد اداری در سیستم ورزش کشور نیز مسایلی در محیط ورزش هستند که مانع پیاده سازی کیفیت در فدراسیون ها می شوند.

راهکارهایی همچون توسعه سیستم ارتباط با ذینفعان (SRM)؛ شناسایی ارزش ها و باورهای جامعه، حضور در شبکه های اجتماعی پرمخاطب، همسوئی با رسانه ها و ایجاد خط مشی های رسانه ای می تواند تهدیدهای موجود در محیط را تا حدی کمرنگ نماید.

مدیریت و برنامه ریزی به عنوان چهارمین دسته موانع شناسایی شدند. کدهایی مانند ابهام در اهداف و برنامه ها و وظایف فدراسیون ها، نداشتن چشم انداز و راهبردهای مشخص، نبود سیستم ارزیابی شفاف و منصفانه، شکاف بین راهبردها و فعالیت ها در فدراسیون ها، عدم ثبات مدیریت و پایداری به برنامه ها در این مقوله تجمیع شده اند. حجازی (۲۰۱۲) اشاره می کند که موانعی همچون فقدان چشم انداز، مأموریت و اهداف برای سازمان های ورزشی و فقدان یک برنامه آموزشی برای تمام کارکنان، مانع استفاده از مدیریت کیفیت در سازمان های ورزشی می باشد.

آنیل و ساتیش (۲۰۱۶) مدیریت راهبردی را یکی از فاکتورهای اساسی در پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع در سازمان ها می دانند و در مدل‌هایی مانند مالکوم بالدريج، دمی‌نگ و EFQM معیار مدیریت راهبردی و تاکید بر وجود چشم انداز روشن و ارزیابی شفاف، بسیار مورد توجه است. ابوالفضل (۲۰۱۲) نیز یکی از

از سوی دیگر بنیان و هدف اصلی اکثریت مدل های مدیریت کیفیت بهبود فرایندها است که در این پژوهش نیز به عنوان یکی از موانع استقرار مدیریت کیفیت در فدراسیون ها شناخته شده است. آنیل و ساتیش (۲۰۱۶) مدیریت فرایندها را به عنوان یک فاکتور کلیدی در پیاده سازی TQM میدانند، سالیس<sup>۱</sup> (۱۳۸۰) تمرکز بر فرایندها را مورد توجه قرار میدهد، باقری (۱۳۸۶)، بهینه سازی فرایندها را یکی از اصول اساسی TQM عنوان می کند و در الگوی تعالی سازمانی EFQM و مدل جایزه ملی کیفیت ایران، معیار فرایندها به عنوان یکی از توانمندسازها مورد تاکید است و در مدل CAF<sup>۲</sup> نیز این تاکید با معیار «مدیریت فرایند و تغییرات» انجام شده است.

از جمله موانع مهم دیگر در این خصوص، شرایط کلان جامعه و همینطور شرایط حاکم در محیط ورزش می باشد. مسایلی مانند فشارهای موجود از سوی جامعه و حکومت ها برای کسب مدال، نرخ فزاینده رکود و تورم، کمرنگ شدن اخلاقیات در جامعه، چالش های فرهنگی و ناهنجاری های موجود در جامعه و انتظارات غلط و زیاد جامعه از فدراسیون ها از جمله موانعی هستند که بر استقرار مدیریت کیفیت در این فدراسیون ها تاثیرگذارند. از طرفی مسایلی مانند نهادینه نشدن فرهنگ خصوصی سازی در ورزش کشور، محدودیت های زمانی و نتیجه گرایی در ورزش قهرمانی کشور، کمرنگ شدن اخلاقیات در ورزش، عدم وجود عزم ملی برای خصوصی سازی در ورزش، چالش های فرهنگی و

1. Salis
2. Common Assessment Framework

در مورد مشتریان و متعاقب آن دشواری تفکیک تماشاگر و هوادار جهت سازماندهی از جمله مواردی است که لیندگرین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، احسانی و همکاران (۲۰۱۳) و بونمایزون<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) هم به آنها اشاره نموده‌اند (مجیدی پرست، ۱۳۹۵). سالیس (۱۳۸۰) تصمیم گیری بر پایه اطلاعات را یکی از شاخصه های مدیریت کیفیت می داند. فریدفتحی (۱۳۸۹) به بررسی رابطه فناوری اطلاعات با مولفه های مدیریت کیفیت جامع در فدراسیون های منتخب ورزشی پرداخت و اینگونه نتیجه گیری نمود که برای دستیابی به کیفیت، دسترسی به اطلاعات دقیق و منظم ضروری است. کوتس و اومک<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نیز بر اهمیت تکنولوژی در موفقیت سازمان های ورزشی تاکید کرده و به مواردی همچون استفاده از تجهیزات هوشمند ورزشی، اینترنتی کردن فرایندها و استفاده از سیستم های بازخورد نظام مند اشاره کرده اند (کوتس و اومک، ۲۰۱۸).

از جمله راهبردهای اولویت دار، توسعه مدیریت ارتباط با ذینفعان (SRM<sup>۴</sup>) بود. کیفیت تعاملات در اکثر مدل های ارزیابی کیفیت خدمات همواره یکی از ابعاد اصلی و مورد نظر بوده است، مدل هایی نظیر SSQRS (کو و پاستور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵)؛ QUESC (کیم<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹)؛ SQFS (چلادورای و چانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳)

موانع پیاده سازی مدیریت کیفیت در باشگاه های فوتبال عربستان را نبود هیچگونه چشم انداز و راهبرد روشن در باشگاه می داند. قدرتی و همکاران (۱۳۹۳) نیز وجود راهبرد مشخص را یکی از عوامل کلیدی موفقیت و تعالی سازمانی برشمرده اند. همچنین در مدل بهبود عملکرد ورزش استرالیا (اوبویل، ۲۰۱۵) بر برنامه ریزی راهبردی تاکید شده است.

ضعف قوانین و ساختار سازمانی در اولویت بعدی موانع قرار گرفتند. وجود ساختار سازمانی مشخص و شرح وظایف واضح توسط حجازی (۲۰۱۲) و دی ناپ و همکاران (۲۰۰۴) جزو اصول مدیریت کیفیت معرفی شده است و آنیل و ساتیش (۲۰۱۶) بر لزوم هماهنگی بین بخش های مختلف سازمان برای دستیابی به نتایج مطلوب، تاکید کرده اند. کاراستاریس و همکاران (۲۰۱۵) نیز فقدان یک ساختار نظام مند را از دلایل شکست مدیریت کیفیت در فدراسیون های یونان می داند.

توسعه ساختاری از جمله راهبردهای مورد تاکید خبرگان بود که در این مقوله، کدهایی همچون ایجاد واحد کنترل کیفیت، برونسپاری فرایندها و فعالیت ها، طراحی ساختار حرفه ای، تدوین نظام باشگاه داری و استعدادیابی و مهندسی مجدد فرایندها قرار گرفتند.

فناوری اطلاعات و تکنولوژی مانع دیگری بود که در این مسیر شناسایی شد. مواردی مانند فقدان بانک اطلاعات مناسب از وضعیت موجود خود و رقبا و در دسترس بودن منابع اطلاعاتی به روز از جمله موانع پیاده سازی مدیریت کیفیت در فدراسیون ها شناخته شدند، ضعف در فناوری اطلاعات و نامناسب بودن سیستم های اطلاعات مشتریان، نبود اطلاعات کافی و معتبر

1. Lindgreen
2. Bonmaizon
3. Anton Kos and Anton Umek
4. Stakholders Relationship Management
5. Ko and Pastore
6. Kim
7. Cheladurai And Chang



بازاریابی منظم ارتباط تنگاتنگی با مدیریت کیفیت در فدراسیونهای ورزشی خواهد داشت. گیلبرتسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) و دی بوسچر<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) نیز امکانات مالی را لازمه توسعه و موفقیت در ورزش قهرمانی می دانند (به نقل از علیدوست قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۳). در راهکار توسعه سیستمها و فرایندها، مفاهیمی مانند انتخاب افراد باصلاحیت و حرفه ای در پست های مدیریتی، حذف اتلاف های موجود در فرایندها، شناسایی تکنولوژی های مورد استفاده جامعه و برنامه ریزی برای استفاده از آنها، ایجاد سیستم پاسخ به شکایات و پیشنهادات، طراحی نحوه مناسب استقرار مدیریت کیفیت در فدراسیون ها، ترویج استفاده از رویکرد فرایندی و تفکر مبتنی بر ریسک، شناسایی و مستندسازی فرایندهای خدمت رسان، هماهنگی سیستم ارزیابی عملکرد با مدیریت راهبردی فدراسیون و استقرار ممیزی داخلی در فدراسیون ها پیشنهاد شدند.

توسعه پژوهش و نوآوری راهکار مهم دیگری بود که در این راستا توصیه شد. راه اندازی نظام پیشنهادات، فعال کردن بخش تحقیق و توسعه، الگوبرداری از فدراسیون های موفق دنیا، پیگیری برنامه های توسعه ای رقبا و اتخاذ تصمیمات مناسب، ایجاد واحد تفکر خلاق در فدراسیون ها، تحلیل فعالیت های رقبا، رویکرد نظام مند جهت تولید و اولویت بندی ایده ها و به روز رسانی و توسعه مستمر راهبردها کدهای مربوط به این مقوله هستند.

و مدل کیفیت خدمات ورزشی کو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) (به نقل از اکبری یزدی و همکاران، ۱۳۹۳). چانگانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) برندسازی و بین المللی سازی، قانونی سازی و خوشنامی و اجتماعی سازی را سه راهبرد اساسی توسعه صنعت ورزش در چین می دانند و جفریز<sup>۳</sup> (۱۳۷۹) نیز توسعه ارزش های مشترک بین کارکنان و ذینفعان را جزو اصول مدیریت کیفیت بیان کرده است. راهکار دیگری که پیشنهاد شد توسعه ساختاری بود. ثبات مدیریتی از جمله مقوله هایی است که در این مقوله قرار گرفته است و در تحقیق علیدوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۳) نیز مورد تاکید است، فتوپولوس و پسوماس (۲۰۱۰) بیان کرده اند که بهبود کیفیت به وسیله رویه های مدیریت فرایندها و مشارکت کارکنان اتفاق می افتد.

توسعه مسئولیت های اجتماعی در راستای ایجاد ارتباط مطلوب با ذینفعان و جامعه نیز به عنوان یک راهکار کلان پیشنهاد شد. توجه به دغدغه های اجتماعی، برقراری ارتباط بین اهداف و فلسفه فدراسیون با ارزش های جامعه، عضویت در سازمان های دارای مسئولیت های اجتماعی، تاکید بر فرهنگ سازی هنجارهای عمومی و سلامت جامعه، ارائه خدمات به موقع و مناسب و اصلاح الگوی مصرف انرژی در فدراسیون ها از جمله مفاهیم قرار گرفته در این مقوله هستند. موضوع مسئولیت های اجتماعی در مدل تعالی سازمانی اروپا و همینطور جایزه ملی کیفیت ایران نیز بسیار مورد تاکید است. راهکار دیگر توسعه بازاریابی است، بالطبع وجود یک سیستم

4. Gilbertson  
5. DBosture

1. Ko et al.  
2. Changang et al.  
3. Jefreez

- (2015); Quality management in sport based on SERVQUAL and QFD, Elm-va-Danesh Pub. Tehran. [Persian]
- Alidoost Ghahfarrokhi, Ebrahim; Sajjadi, S.Nasrollah; Mahmoodi, Ahmad; Saatchian, Vahid; (2015); Assessment the priorities and ways of progress in Judo elite sport; Sport Management; 6 (2); PP. 231-246; [Persian]
  - Anil, Anu.p ; Satish, K.P (2016). Investigating the relationship between TQM practices and Firm's performance: A conceptual framework for Indian organizations. International Conference on Emerging Trends in Engineering, Science and Technology (ICETEST- 2015); p 554-561.
  - Bagheri, Koroush, (2008); Comparison the acceptance rate of TQM principals in Weightlifting and Wrestling federations of Iran, Master thesis of sport management, Tehran University. [Persian]
  - Bakhtiyari, M.Hashem; Taleb pour, Mehdi; Marefati, Akbar (2015); assessment the TQM situation in Sport and Youth offices of Khorasan- Razavi Province, physiology and Management researches in sport, 6(1); 53-71; [Persian]
  - Bazargan, Abbas, (2013); an introduction to Qualitative and Mixed method of research, Nashre Didar, Tehran. [Persian]
  - Chuanfang, T., Chuanxin, L., Jianhua, T (2010). New Perspective on the Development of China's Sports Industry. Proceedings of 7th International Conference on Innovation and Management- China, Wuhan University of Technology Press, 477-482.
- علیدوست و همکاران (۱۳۹۳) نیز بر راه اندازی کمیته تحقیقات و پژوهش و الگوبرداری از رقبا برای توسعه جودو تاکید دارند. فراهم ساختن محیط خلاقیت و نوآوری یکی از اصول اساسی مدیریت کیفیت است (جفریز، ۱۳۷۹) و کریمی (۱۳۹۵) نیز بر بهبود تحقیق و توسعه برای بهبود عملکرد سازمانی تاکید نموده است. نظام پیشنهادات نیز یکی از راهکارهای مورد تاکید در ادبیات بهبود مستمر و کایزن است (حسینی، ۱۳۹۵). در معیارهای جایزه ملی کیفیت ایران، طرح QUEST بریتانیا و همینطور مفاهیم اساسی مدل تعالی اروپا بر مفهوم نوآوری و خلاقیت توجه زیادی شده است و طالقانی و اسدزاده منجیلی (۱۳۹۴) نیز نوآوری را یکی از عوامل موثر در کیفیت خدمات می دانند.
- در نهایت پیشنهاد می شود فدراسیون های ورزشی ضمن شناخت ضرورت حرکت به سمت مدیریت کیفیت، از راهکارهای ارائه شده در این تحقیق به عنوان راهنمایی جهت نیل به این هدف استفاده نمایند و بپذیرند که امروزه موفقیت از آن سازمان هایی است که نسبت به رقبا در پیاده سازی مدیریت کیفیت پیشگام باشند و تعاملات سازنده ای با ذینفعان خود برقرار نمایند.
- منابع:
- Abou Elfadl Hegazy, Ahmed (2012). Obstacles to Applying Total Quality Management to Sport Clubs in Al-Jouf, Saudi Arabia. World Journal of Sport Sciences, 6(1), 1-5.
  - Akbari Yazdi, Hossein; Hamidi, Mehrzad, Sajjadi, Seyyed Nasrollah, Khabiri, Mohammad,

- the TQM; translated by: Kakooie, Hossein, Sazeman-e-Behzisti, Tehran. [Persian]
- Karastathis, D., Afthinos, Y., Gargalianos, D., Theodorakis, N (2014). The EFQM Excellence Model: An Exploratory Attempt for Assessing the Hellenic National Sport Federations. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 14, 38-67.
  - Karastathis, Dimitris. Afthinos, Yiannis. Gargalianos, Dimitris. Theodorakis, Nicholas D (2015). "The EFQM Excellence Model: An Exploratory Attempt for Assessing the Hellenic National Sport Federations". *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*.
  - Karimi, Reza (2017); The reasons of TQM defeats; *E.J of Vista*; 229821; <http://vista.ir/article>; [Persian]
  - Khanifar, Hossein; Heydarnia, Zahra; (2007); the relation between TQM and customer satisfaction in service sector; *Farhang-e-Modiriati*; 4,14, 87-116; [Persian]
  - Kos, Anton; Umek, Anton (2018); the role of technology and sciences in sport. *Procedia Computer Sciences*; Vol 129. 489-495.
  - Majidiparast, Masoomah (2017); Codification the CRM pattern of Iran football professional clubs; Ph.D thesis of sport management; Kharazmi University; [Persian]
  - Martínez-Moreno, Alfonso; Suárez, Arturo Díaz (2016); Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast trough EFQM Excellence Model. *SpringerPlus* (2016) 5:1855
  - De Knop, P., Hoecke, J., De Bosscher, V (2004). *Quality Management in Sports Clubs*. *Sport Management Review*, 7(1), 57-77.
  - Faridfathi, Akbar (2011); Assessment the relationship of IT and TQM dimensions in sport federations; Master thesis of sport management, Allame Tabatabaee University. [Persian]
  - Fattahi, Parviz; (2014); *Quality management and productivity*; Payam-e-Noor University, 4<sup>th</sup> edition; [Persian]
  - Fotopoulos, C.V. and Psomas, E.L (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5): 539- 552.
  - Freimuth, Uwe (2010). Vietnamese track and field athletes are heroes. Interviews to Vietnam track and field federation.
  - Ghodrati, Robabeh; Ostadi, Bakhtiyar; Hossein zadeh, Ali; (2015); CSFs in organizational excellence; *tovse'e sazamani police*; 11(50), PP61-82; [Persian]
  - Hadavi, Farideh; Farahani, abolfazl; Seyfi, Hamid; (2016); Codification the TQM structural pattern in wrestling federation; *Strategic studies in sport*, No.29. PP 215-229; [Persian]
  - Horri, Sadegh; Akbari, Hasan; Ghergherchi, Majid (2010); assessment the benefits of EFQM implementation in Universities; *Basirat Quarterly*, 16 (44). 97-124; [Persian]
  - Hosseini, S.Jamaloddin; (2017); *Total Quality Management*; Daneshgah Ghom; First edition; [Persian]
  - Jefreez, David; Onz, Bail; Reynolds, Piter (2001); *Teaching*

- Khodro; online:  
<http://vista.ir/article>; [Persian]
- Salis, David; (2002); TQM in Education. Translated by: Hadighi, Ali; Havaye-Tazeh, Tehran; [Persian]
  - Salsali, Mahvash, Parvizi, Sarvar; Adib.H.B, Mohsen; (2004), Qualitative research methods, Bashari Pub; pp44. [Persian]
  - Skandari, Alireza, (2008), Excellence model EFQM and National Quality Award of Iran, Tehran, Asre Keyfiat Pub. [Persian]
  - Talebi, Davood; Dabir, Parviz, Emami, Parnian; (2016); Strategic analysis of TQM effects on costumer's behaviors; Strategic management studies, No.22. PP 153-172; [Persian]
  - Taleghani, Mohammad; Esmaelpour, Fariba; (2014); TQM (concepts, applications and methods); Management Engineering; 6(51); PP 12-19; [Persian]
  - Yegane, Sajjad; Forghani, M.Bagher; Moosavi, Jafar; (2016); Assessment the probability of TQM systems in Physical educations offices. Sport management studies, No.29, PP 85-98; [Persian]
  - Yoshida, Masayuli; (2017); Consumer experiences quality, a review & extension of the sport management literature. sport management review; Vo.;20; Issue 5; 427-442
  - Mohammadi, Alireza; (2007); the TQM concepts and philosophy; Tadbir; No.129; PP 12-18; [Persian]
  - Nova, Jana (2013). Current Concepts of the Quality in Sport and their Utilization in the Czech Republic. Ekonomika a management, vol. 4; pp 73-80
  - Oboyle, Ian, (2015). Developing a Performance Management Framework for a National Sport Organization. Sport Management Review, 18, 308-316.
  - Pinho, J (2008). TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation. International Journal of Quality & Reliability management 25 (3), 256-275.
  - Ramchandani, Girish, Taylor, Peter (2011). Quality Management Awards and Sports Facilities Performance. Local Governments Studies, 37(2), 121-143.
  - Rashidian A, Eccles MP, Russell I (2008). Falling on stony ground? A qualitative study of implementation of clinical guidelines' prescribing 2008. 85(2), pp.148-161.
  - Rial, Belia Méndez; Carral, José María Cancela (2015). Quality Management of Olympic, Non-Olympic and Paralympic Sport Federations. Journal of Sports Research, 2(4): 141-151.
  - Saadi, Hamidreza; (2018); Concurrent Engineering; Sanat-E-



## Obstacles and Solutions for Deploying Quality Management in Sports Federations

Bouzhmehrani Sara<sup>1</sup>, Razavi Seyyed Mohammad Hossein<sup>2</sup>, Dosti Morteza<sup>3</sup>,  
Akbari Yazdi Hossein<sup>4</sup>, Elahi Alireza<sup>5</sup>

Received: May 28, 2018

Accepted: Oct 19, 2018

### Abstract

**Objective:** This study conducted to recognize the obstacles and directions of quality management implementation in Iran Sport Federations.

**Methodology:** The method of research was mixed (qualitative & quantitative); in qualitative phase, the obstacles and direction have recognized through deep, solitary and semi structured interviews and content analysis of library studies, and in quantitative phase the identified axis's have priorities through paired comparison questionnaires and AHP. The participants in both phases were selected by targeted and snowball sampling among heads of federations, top national sport managers and experts of sport management and interviews have been done until reached to theoretical saturation.(17 Experts)

**Results:** The result of open and axial coding of interviews and library studies, conducted to identifying 59 obstacles that categorized through Axial coding to 7 overall subjects; Furthermore 63 effective solutions and institutions also recognized and categorized in 7 overall subjects.

**Conclusion:** The main subjects of obstacles orderly were organizational culture, human resources and managers, processes and innovation, society and athletic environment, management and planning, rules and organizational structure, IT and corresponding directions was SRM development system and process development and training and culture making. Like most other quality management models, identifying the needs and expectations of costumers, had highest priority in this research.

**Keywords:** Quality Management, Sports Federations, Total Quality Management (TQM), Organizational Excellence (EFQM), Stakeholders.

---

1.Ph.D of sport management, University of Mazandaran, Mazandaran ,Iran, 2. Professor, University of Mazandaran, Mazandaran ,Iran 3. Associate Professor, University of Mazandaran, Mazandaran ,Iran, 4. Assisstant Professor, Kharazmi University, Tehran, Iran, 5. Associate Professor, Kharazmi University, Tehran,Iran,

\* Corresponding author's e-mail address: Alirezaelahi@yahoo.com