





پردیس بین المللی ارس

گروه آموزشی مدیریت ورزشی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی ، گرایش مدیریت ورزشی

عنوان :

ارزیابی مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس براساس مدل تعالی کیفیت

(EFQM )

استاد راهنما:

دکتر یعقوب بدری آذرین

استاد مشاور:

دکتر فاطمه عبدوی

پژوهشگر:

یاسر نجف زاده

شهریور ۱۳۹۳

**این پایان نامه را تقدیم می کنم به:**

پدر و مادر صبور و بزرگوایم

همسر فداکار و دختر نازنینم

سپاسگزاری:

از استاد گرانقدر و شایسته؛ جناب آقای دکتر یعقوب بدری آذرین که در کمال سعه صدر، با حسن خلق و فروتنی، از هیچ کمکی در این عرصه بر من دریغ نمودند و زحمت راهنمایی این رساله را بر عهده گرفتند؛

از استاد محترم، سرکار خانم دکتر فاطمه عبدوی، که زحمت مشاوره این پایان نامه را تقبل نمودند؛

و از استاد گرانقدر؛ جناب آقای دکتر حسین طالبیان نیا که زحمت داوری این رساله را متقبل شدند؛ تشکر و قدردانی می نمایم.

یاسر نجف زاده

## چکیده

**هدف:** مدل و الگوهای تعالی سازمانی به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار برده می‌شوند. با به کارگیری این الگوها، یک سازمان می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های "بهبود" مورد ارزیابی قرار داده و عملکرد خود را با سازمان‌های سرآمد مقایسه کند؛ لذا هدف پژوهش حاضر نیز ارزیابی عملکرد مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس براساس مدل تعالی کیفیت اروپایی EFQM بود.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق حاضر توصیفی و از شاخه پیمایشی است و به لحاظ هدف کاربردی می‌باشد و اطلاعات به صورت میدانی با استفاده از نظرات کارمندان و کارشناسان گردآوری شد است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان رسمی مرکز و همچنین کارشناسان ورزش که در مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس فعالیت می‌کنند را در بر می‌گیرد، که برای نمونه‌گیری از روش سرشماری استفاده شد، که در نهایت ۶۴ نفر انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد بنیاد اروپایی کیفیت، EFQM استفاده شد. روایی و پایایی پرسشنامه نیز مورد سنجش قرار گرفت که پایایی آن با استفاده از ضریب ICC (۰/۸۹)، بدست آمد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون آماری t تک نمونه در محیط از نرم افزار آماری SPSS v20 استفاده شد.

**نتایج و یافته‌ها:** در بین معیارهای ۹ گانه مدل EFQM، معیار منابع و شرکاء با نرخ ۴۲/۵۶ امتیاز در ردیف نخست و معیار رهبری با نرخ ۲۵/۳۲ درصد امتیاز در ردیف آخر قرار گرفتند. به علاوه، امتیاز همه معیارهای نه‌گانه، حوزه‌های توانمندسازها و نتایج و نیز امتیاز تعالی سازمانی در این مرکز ورزش و تفریحات سالم در سطح معنی‌داری (۰/۰۵)، به طور معنی‌داری کمتر از مدل EFQM بود. بطور کلی، تقریباً همه معیارهای مدل تعالی سازمانی مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس نیاز به بهبود دارند.

**واژگان کلیدی:** منطقه آزاد ارس، مرکز ورزش و تفریحات سالم، تعالی سازمانی، EFQM

**فصل اول: کلیات تحقیق**

۲	..... ۱-۱.مقدمه
۳	..... ۲-۱.بیان مساله
۴	..... ۳-۱.اهمیت و ضرورت تحقیق
۵	..... ۴-۱.اهداف تحقیق
۶	..... ۵-۱.فرضیات تحقیق
۷	..... ۶-۱.تعریف اصطلاحات
۸	..... ۱-۶-۱.تعریف نظری
۹	..... ۲-۶-۱.تعریف عملیاتی
۱۱	..... ۷-۱. محدودیتهای پژوهش

**فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق**

۱۳	..... ۱-۲. مقدمه
۱۳	..... ۲-۲. مبانی نظری مربوط به مناطق آزاد
۱۳	..... ۱-۲-۲. تعاریف مناطق آزاد و اهداف آنها در نظام ها و سازمانهای بین الملل
۱۵	..... ۲-۲-۲. منطقه آزاد ارس و فرصتها
۱۷	..... ۳-۲. مبانی نظری مربوط به ارزیابی عملکرد
۱۷	..... ۱-۳-۲. اهمیت ارزیابی عملکرد
۱۸	..... ۲-۳-۲. تعاریف ارزیابی عملکرد
۱۹	..... ۳-۳-۲. ابعاد ارزیابی عملکرد
۲۰	..... ۴-۳-۲. فرآیند ارزیابی عملکرد
۲۲	..... ۵-۳-۲. سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی و نوین

۲۳	.....۵-۳-۲ سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد.....
۲۴	.....۲-۳-۵ سیستم های نوین ارزیابی عملکرد.....
۳۰	.....۴-۲ مبانی نظری مربوط به مدل تعالی کیفیت EFQM.....
۳۰	.....۱-۴-۲ تاریخچه مدل تعالی کیفیت.....
۳۱	.....۲-۴-۲ تعریف تعالی سازمانی .....
۳۲	.....۳-۴-۲ ارزش هاومفاهیم بنیادین مدل تعالی کیفیت .....
۳۴	.....۴-۴-۲ کلیات مدل تعالی سازمانی.....
۳۹	.....۵-۴-۲ مدل تعالی کیفیت سازمانی در ایران.....
۳۹	.....۱-۵-۴-۲ دلایل انتخاب مدل تعالی سازمانی در ایران.....
۴۰	.....۶-۴-۲ منطق رادار(منطق امتیاز دهی).....
۴۲	.....۱-۶-۴-۲ عناصر منطق رادار .....
۴۴	.....۷-۴-۲ خود ارزیابی .....
۴۶	.....۸-۴-۲ مدیریت کیفیت فراگیر و رابطه آن با مدل تعالی سازمانی.....
۴۷	.....۹-۴-۲ لزوم بکارگیری مدیریت کیفیت تعالی سازمانی در سازمانها.....
۴۸	.....۲-۵ مبانی پژوهشی تحقیق.....
۴۸	.....۱-۵-۲ تحقیقات داخلی.....
۵۲	.....۲-۵-۲ تحقیقات خارجی .....

## فصل سوم: روش تحقیق

۵۵	.....۱-۳ مقدمه .....
۵۵	.....۲-۳ روش تحقیق .....
۵۵	.....۳-۳ جامعه آماری و روش نمونه گیری.....
۵۵	.....۴-۳ ابزار اندازه گیری .....
۵۵	.....۵-۳ روایی و پایایی پرسشنامه ها.....

۵۶	.....۶-۳. روش نمره گذاری
۵۶	.....۷-۳. روش کار
۵۷	.....۸-۳. روش تجزیه و تحلیل آماری
۵۷	.....۱-۸-۳. آمار توصیفی
۵۷	.....۲-۸-۳. آمار استنباطی

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۵۹	.....۱-۴. مقدمه
۵۹	.....۲-۴. یافته های توصیفی
۶۱	.....۳-۴. یافته های استنباطی

### فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۷۴	.....۱-۵. مقدمه
۷۴	.....۲-۵. خلاصه تحقیق
۷۶	.....۳-۵. بحث و نتیجه گیری
۸۴	.....۴-۵. نتیجه گیری کلی
۸۵	.....۵-۵. پیشنهادات تحقیق
۸۵	.....۱-۵-۵. پیشنهادهای کاربردی
۸۷	.....۲-۵-۵. پیشنهادهای پژوهشی
۸۸	.....منابع و ماخذ
۹۴	.....ضمائم



## فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
۶۰	جدول ۱-۲. مقایسه تطبیقی کارکرد مناطق آزاد جمهوری اسلامی ایران با مناطق آزاد موفق جهان.....
۶۰	جدول ۲-۲. فرآیند ارزیابی عملکرد.....
۶۰	جدول ۳-۲. تفاوت سیستم‌های سنتی و نوین ارزیابی عملکرد.....
۶۱	جدول ۴-۲. ساختار منطق رادار.....
۶۲	جدول ۵-۲. جدول امتیازدهی.....
۶۲	جدول ۶-۲. تعداد و کیفیت پرسشنامه های دریافت شده.....
۶۳	جدول ۷-۲. توزیع و درصد کارشناسان و کارمندان مرکز ورزشی آزاد ارس بر اساس جنسیت.....
۶۰	جدول ۸-۲. توزیع و درصد فراوانی کارشناسان و کارمندان مرکز ورزشی آزاد ارس بر اساس وضعیت تاهل.....
۶۰	جدول ۹-۲. مشخصات سنی کارشناسان و کارمندان مرکز ورزشی آزاد ارس.....
۶۰	جدول ۱۰-۲. توزیع و درصد فراوانی کارشناسان و کارمندان مرکز ورزشی آزاد ارس بر اساس وضعیت تحصیلی.....
۶۱	جدول ۱۱-۲. امتیاز مولفه‌ای رهبری مرکز ورزش منطقه آزاد ارس.....
۶۲	جدول ۱۲-۲. امتیاز مولفه‌ای خط مشی و استراتژی مرکز ورزش منطقه آزاد ارس.....
۶۲	جدول ۱۳-۲. امتیاز مولفه‌ای منابع مرکز ورزش منطقه آزاد ارس.....
۶۳	جدول ۱۴-۲. امتیاز مولفه‌ای کارکنان مرکز ورزش منطقه آزاد ارس.....
۶۳	جدول ۱۵-۲. امتیاز مولفه‌ای فرآیندها مرکز ورزش منطقه آزاد ارس.....
۶۳	جدول ۱۶-۲. امتیاز مولفه‌ای نتایج مشتری مرکز ورزش منطقه آزاد ارس.....
۶۴	جدول ۱۷-۲. امتیاز مولفه‌ای نتایج کارکنان مرکز ورزش منطقه آزاد ارس.....
۶۴	جدول ۱۸-۲. امتیاز مولفه‌ای نتایج جامعه مرکز ورزش منطقه آزاد ارس.....
۶۵	جدول ۱۹-۲. امتیاز مولفه‌ای نتایج کلیدی مرکز ورزش منطقه آزاد ارس.....
۶۵	جدول ۲۰-۲. امتیازات کسب شده و حد متوسط توانمندسازها و نتایج مرکز ورزش منطقه آزاد ارس.....
۶۷	جدول ۲۱-۲. نتایج آزمون کولموگراف اسمیرنوف مولفه‌های توانمندسازها و نتایج.....
۶۷	جدول ۲۲-۲. نتایج آزمون t تک نمونه برای مولفه‌ی رهبری.....

۶۸	جدول ۲-۲۳. نتایج آزمون t تک نمونه برای مولفه‌ی خط مشی و استراتژی.....
۶۸	جدول ۲-۲۴. نتایج آزمون t تک نمونه برای مولفه‌ی کارکنان.....
۶۹	جدول ۲-۲۵. نتایج آزمون t تک نمونه برای مولفه‌ی مشارکت‌ها و منابع.....
۶۹	جدول ۲-۲۶. نتایج آزمون t تک نمونه برای مولفه‌ی فرآیندها.....
۷۰	جدول ۲-۲۷. نتایج آزمون t تک نمونه برای مولفه‌ی نتایج مشتریان.....
۷۰	جدول ۲-۲۹. نتایج آزمون t تک نمونه برای مولفه‌ی نتایج جامعه.....
۷۱	جدول ۲-۳۰. نتایج آزمون t تک نمونه برای مولفه‌ی نتایج کلیدی.....

## فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان
۳۳	شکل ۱-۲. ارزشها و مفاهیم بنیادی مدل تعالی کیفیت .....
۳۴	شکل ۲-۲. کلیات مدل تعالی کیفیت .....
۳۵	شکل ۲-۳. معیارهای مدل تعالی کیفیت EFQM .....
۴۵	شکل ۲-۴. مفهوم ساده خودارزیابی .....
۴۶	شکل ۲-۵. انواع استانداردها و الگوهای به کار رفته برای سنجش کیفیت عملکرد .....
۶۱	نمودار (۴-۱) توزیع فراوانی و درصد سطح تحصیلات کارشناسان و کارمندان مرکز ورزشی آزاد ارس .....
۶۶	نمودار (۴-۲) فاصله بین حد متوسط و امتیازات اخذ شده .....

فصل اول:

# کلیات تحقیق

## ۱-۱. مقدمه

دانش مدیریت در جستجوی راه‌هایی است که دستیابی به تحقق چشم‌انداز، اهداف و راهبردها را که ملاک عملکرد موفق محسوب می‌شوند، آسان سازد. سنجش و اندازه‌گیری عملکرد، یکی از مهمترین حلقه‌های زنجیره مدیریت در سازمان است و اهمیت آن به حدی است که صاحب نظران دانش مدیریت معتقدند آنچه را نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان مدیریت کرد (نصیری- خیبری- سجادی و کاظم‌نژاد ۱۳۸۸) ارزشیابی عملکرد عبارت است از: روندی برای ارزیابی رسمی عملکرد و شامل بازخوردی است که براساس آن تنظیمات عملکرد را می‌توان اعمال کرد (لین جوان و دروتی ۱۹۹۶) مدل‌های تعالی سازمان ابزاری جامع و مناسب برای سنجش عملکرد سازمان بشمار می‌آیند که کنترل و بهبود عملکرد را تسهیل می‌کنند (مهاجر- خالقی و فدایی نژاد ۱۳۸۹)

بررسی‌ها هم نشان می‌دهد استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی در بهبود عملکرد سازمانها موثر بوده است. همه سازمانها از جمله سازمانهای خدماتی برای کسب موفقیت، به استقرار سیستم تعالی نیازمندند. در سالهای اخیر در کشور ما نیز این ابزارها اقبال ویژه‌ای یافته‌اند و سازمانهای ایرانی هم مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا را که از متداول‌ترین مدل‌های تعالی در سطح جهان است به عنوان مبنای سنجش و مقایسه عملکرد و کارایی خود مورد استفاده قرار داده‌اند (هاکس ۱۹۷۷).

سازمانهای ورزشی هم برای پیشرفت و توسعه از این قاعده مستثنی نیستند. بدون شک ارزش و اهمیت ورزش بر کسی پوشیده نیست و اگر این پدیده حیاتی، خوب شناخته شود مشخص می‌کند که همچون دیگر مسائل اجتماعی و اقتصادی مانند آموزش، صنعت، کشاورزی و اموری از قبیل تعلیم و تربیت و تغذیه و بهداشت دارای چنان رسالتی است که می‌تواند عامل پشتیبانی مستحکمی برای پیشبرد اهداف باشد. در عصر کنونی، تربیت بدنی و ورزش، در میان طبقات مختلف اجتماعی توسعه یافته و شکل عمومی به خود گرفته است (زنگنه- احسانی و کوزه چیان ۱۳۸۸)

کیفیت در تربیت بدنی امری پویا و دارای ابعاد متعدد است که دائماً تغییر می‌کند. همچنین پویایی و تغییر پذیری کیفیت باعث می‌شود برنامه‌ریزان تربیت بدنی و علوم ورزشی برای ارتقای دائمی آن بکوشند. به طور کلی شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شوند باید ویژگی‌هایی داشته باشند که استفاده از آنها دقت، صحت و اثربخشی فرآیند ارزیابی را افزایش دهد. (فرجی و پورسلطانی ۱۳۹۰)

از آنجا که سازمانهای ورزشی از جمله مراکز مهم توسعه ورزش کشورند، محقق در پی آن است که با استفاده از مدل تعالی کیفیت مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس را بررسی کند تا بدینوسیله وضعیت جاری تواناییها و بخشهای نیازمند بهبود در سازمان را شناسایی نماید.

## ۱-۲. بیان مسئله

وظیفه اصلی هر سازمان، تعیین نیازها، خواسته‌ها و ارزش‌های بازار هدف و تطبیق سازمان برای ارضای آن‌ها به گونه‌ای موثر و مفید است. بنابراین سازمان‌ها همواره باید از درون و بیرون مورد ارزیابی قرار بگیرند تا به نقاط قوت و ضعف خویش پی ببرند و نسبت به شناسایی وضعیت موجود سازمان در مقایسه با یک سازمان ایده آل اقدام کنند و هر چه سریع‌تر در جهت تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف و نیل به تعالی بکوشند. بهبود کیفیت را می‌توان یکی از رویکردهای اصلی برای ارتقاء توانایی سازمان در جهت بهبود فرآیندها، محصولات و خدمات دانست. لذا سازمانی از بقاء و تعالی برخوردار خواهد بود که به مقوله کیفیت در تمام سطوح سازمان توجه نماید.

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار یا میزان کامیابی در تامین اهداف سازمانی خود به مدلی نیاز دارد که براساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد. (امیران ۱۳۸۲، ۳۳)

مدیریت یک مجموعه درگیر در امر ورزش با بررسی عوامل مختلف مربوط به رضایت استفاده کنندگان از خدمات می‌بایست برنامه‌ریزی‌هایی انجام دهد که خدمات با حداکثر کیفیت و با نازلترین هزینه و قیمت در اختیار مراجعه کننده قرار بگیرد. بنابراین جهت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی درست و منسجم بکارگیری مدلی مناسب در جهت ارزیابی عملکرد سازمان گامی اساسی به شمار می‌آید. (اسد ۱۳۸۱)

از میان مدل‌های تعالی سازمانی مدل EFQM به دلیل اینکه مبنای مورد استفاده در جایزه ملی کیفیت ایران است، مورد تاکید محقق قرار گرفته است.

از این مدل برای اندازه‌گیری و بهبود کیفیت کلی سازمان‌ها استفاده می‌شود و ابزاری عملی است برای کمک به سازمان‌ها در انجام وظایف خود، سنجش اینکه در کجای مسیر تعالی قرار دارند و کشف خلائای موجود و ارائه راه‌حل‌های مفید. مدل EFQM بر این منطق استوار است که تعالی با توجه به عملکرد مشتریان، کارمندان، جامعه و از طریق رهبری موثری بدست می‌آید که راهبردها و سیاستهای سازمان را طرح ریزی می‌کند و به وسیله کارمندان، شرکای منابع و فرآیندها حمایت می‌شود. (آشمن ۲۰۰۴)

مدل EFQM ابزاری برای کمک به سازمانها در شناسایی مسیر تعالی سازمانی، سنجش موقعیت فعلی سازمان در این مسیر، عوامل و پارامترهای موثر بر تعالی سازمانی و در نهایت ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد سازمان است. (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۴، ۱۵)

این مدل مشتمل بر نه معیار در دو دسته کلی توانمندسازها و نتایج می‌باشد، معیارها ضوابطی هستند که سازمان متعالی باید در آنها دارای رویکردهای تعریف شده باشد و در واقع بازنمایی مفاهیم بنیادین

تعالی هستند. معیارها و وزن‌های آن عبارت‌اند از: رهبری (۱۰۰)، خط مشی و راهبرد (۱۰۰)، کارکنان (۱۰۰)، مشارکت‌ها و منابع (۱۰۰)، فرایندها (۱۰۰)، نتایج مشتری (۱۵۰)، نتایج کارکنان (۱۰۰)، نتایج جامعه (۱۰۰) و نتایج کلیدی عملکرد (۱۵۰). چنانچه دیده می‌شود معیارها سرجمع دارای ۱۰۰۰ امتیاز هستند که به تساوی بین توانمند سازها و نتایج تقسیم شده‌اند و وزن هر یک از معیارها متفاوت از دیگری است. (جلوداری ممقانی ۱۳۸۹)

لذا با توجه به نقش مهم مراکز ورزش در پرورش و توسعه ورزش کشور، با پیاده‌سازی مدل EFQM بخش‌های نیازمند بهبود در این مراکز مشخص می‌شود و مدیران می‌توانند راه کارهایی موثر و برنامه‌هایی هدفمند برای حرکت و هدایت فعالیت‌ها و بهبود مستمر فعالیت‌ها طراحی و تدوین کنند. علاوه بر این، با انجام این تحقیق آگاهی کارکنان از مفاهیم تعالی سازمانی افزایش می‌یابد و انگیزه رقابت برای بهبود دائمی کیفیت فرآیندها و خدمات تقویت می‌شود. (جعفری وهمکاران ۱۳۹۱)

بنابراین این پژوهش در پی پاسخ به این سوال است که مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس از نظر مدل تعالی عملکرد در چه سطحی قرار دارد؟ و نقاط قوت و ضعف این سازمان به چه صورت است؟ و چگونه می‌تواند به تعالی برسد؟ و سوال اصلی تحقیق حاضر این است که:

۱) وضعیت فعلی عملکرد مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس از نظر ابعاد مدل EFQM چگونه است؟

۲) چه آسیب‌ها و مشکلاتی در راه تعالی ورزش سازمان منطقه آزاد ارس وجود دارد؟

### ۱-۳. اهمیت و ضرورت تحقیق:

با توجه به اهمیت و نقشی که تحرک و فعالیت های بدنی در زندگی روزمره و سلامت افراد ایفا می‌کند، بررسی عوامل مهم در تداوم شرکت آن‌ها در فعالیت بدنی و لزوم تعالی سازمان های تأثیر گذار بر شرکت افراد امری ضروری به نظر می‌آید.

مراکز و سازمانهای ورزشی زمینه گسترش فعالیت های ورزشی را فراهم می‌سازند و ورزشکاران مشتریان اصلی این سازمانها را تشکیل می‌دهند. لذا این مراکز باید تلاش های لازم را در زمینه رضایت ورزشکاران انجام دهند که برای کسب موفقیت در این زمینه به استقرار سیستم تعالی نیازمندند. مدل های تعالی سازمانی گام مهمی جهت استقرار نظام ارزیابی و نظارت بر عملکرد و بهبود مستمر هستند و سازمان ها را از طریق خود ارزیابی به تعالی رهنمون می‌سازند. طراحی مناسب و اجرای دقیق نظام ارزیابی به مدیریت سازمان ها این امکان را می‌دهد تا به جای تکیه بر ذهنیات و حدس و گمان ها بر اساس واقعیات تصمیم گیری کنند. از جمله ابزارهای قوی ارزیابی مدل تعالی

بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) است که می تواند یک سازمان را به طور کامل و از تمام جهات ارزیابی نماید و نقاط قوت و نیازمند بهبود را مشخص کند. این نوع ارزیابی همچون آئینه ای شفاف، تصویری واقعی و بی کم و کاست از فرآیندهای سازمانی و روابط علت و معلولی آنها و نیز نقاط قوت و فرصت های بهبود را پیش روی قرار می دهد و چون این نقش با کمک تیم های خود ارزیابی درونی نیز قابل ایجاد است و می توان پروژه های بهبود را براساس اجماع همه اعضا تعریف نمود سبب پایداری، استقرار و نهادینه شدن فرهنگ بهبود مستمر در سازمان می گردد.

از طرفی مناطق آزاد با توجه به پتانسیل های فراوانی که دارند می توانند عامل توسعه ورزش در کشور باشند. یکی از ۶ منطقه آزاد موجود در کشور منطقه آزاد ارس می باشد. منطقه آزاد ارس با برخورداری از مرز مشترک با کشورهای آذربایجان، ارمنستان و وجود خطوط ارتباطی با اروپا و منطقه قفقاز، ترکیه و حوزه مدیترانه و قرارگیری در کریدورهای بین المللی حمل و نقل، پیشینه تاریخی اقتصادی قابل توجه، اقلیم مناسب، منابع غنی آب، مراتع و ذخیره گاه های جنگلی، قابلیت های توسعه گردشگری در زمینه های تاریخی، فرهنگی و ورزشی بین المللی و پتانسیل بالار رشد و توسعه صنعتی، کشاورزی، خدماتی علمی و آموزشی به طور بالقوه نقش حائز اهمیت را در ارتباط با چشم انداز ۲۰ ساله به خود اختصاص داده است. توسعه ورزشی منطقه آزاد ارس با توجه مباحث نوینی که در حیطه توریسم ورزشی و ورزش بین الملل مطرح شده است می تواند به عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار در جذب توریست ها و ورزشکاران داخلی، خارجی، تورهای ورزشی بین المللی، و مکانی برای فعالیت های ورزشی مطرح گردد. (وب سایت منطقه آزاد ارس)

ایجاد امکانات ورزشی به همراه پتانسیل ها و جاذبه های گردشگری جهت جذب گردشگران کشورهای همجوار می تواند نقش مهمی در توسعه منطقه آزاد داشته باشد.

لذا با توجه به اهمیت موضوع لازم به نظر می آید که مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس برای ایفای هر چه بهتر وظایف خود مورد ارزیابی قرار گیرد. با توجه به اینکه در این موضوع تحقیق علمی صورت نگرفته است. یکی از انگیزه های اصلی انتخاب موضوع و انجام این تحقیق بررسی تعالی و تعیین نقاط قوت و ضعف این مرکز می باشد تا نتایج این تحقیق راهنمای تعالی این سازمان و همچنین راهنمای ورزشکاران از خدمات مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس و ایجاد اطمینان خاطر آنان از حمایت های به موقع این مرکز باشد.



## ۱-۴. اهداف تحقیق:

### هدف کلی:

ارزیابی عملکرد مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس براساس مدل تعالی کیفیت EFQM.

### اهداف اختصاصی:

- ۱) ارزیابی مولفه رهبری (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی کیفیت) مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس.
- ۲) ارزیابی مولفه خط مشی و استراتژی (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی کیفیت) مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس.
- ۳) ارزیابی مولفه کارکنان (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی کیفیت) مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس.
- ۴) ارزیابی مولفه مشارکتها و منابع (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی کیفیت) مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس.
- ۵) ارزیابی مولفه فرآیند (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی کیفیت) مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس.
- ۶) ارزیابی مولفه نتایج مشتریان (از مولفه‌های نتایج مدل تعالی کیفیت) مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس.
- ۷) ارزیابی مولفه نتایج جامعه (از مولفه‌های نتایج مدل تعالی کیفیت) مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس.
- ۸) ارزیابی مولفه نتایج کارکنان (از مولفه‌های نتایج مدل تعالی کیفیت) مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس.
- ۹) ارزیابی مولفه نتایج کلیدی عملکرد (از مولفه‌های نتایج مدل تعالی کیفیت) مرکز ورزش و تفریحات سالم منطقه آزاد ارس.

## ۱-۵. فرضیات تحقیق:

- ۱) مرکز ورزش و تفریحات سالم سازمان منطقه آزاد ارس در مولفه رهبری (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی سازمان) عملکرد مطلوب دارد.
- ۲) مرکز ورزش و تفریحات سالم سازمان منطقه آزاد ارس در مولفه خط مشی و استراتژی (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی سازمان) عملکرد مطلوب دارد.
- ۳) مرکز ورزش و تفریحات سالم سازمان منطقه آزاد ارس در مولفه کارکنان (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی سازمان) عملکرد مطلوب دارد.
- ۴) مرکز ورزش و تفریحات سالم سازمان منطقه آزاد ارس در مولفه مشارکت‌ها و منابع (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی سازمان) عملکرد مطلوب دارد.
- ۵) مرکز ورزش و تفریحات سالم سازمان منطقه آزاد ارس در مولفه فرآیندها (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی سازمان) عملکرد مطلوب دارد.
- ۶) مرکز ورزش و تفریحات سالم سازمان منطقه آزاد ارس در مولفه نتایج مشتریان (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی سازمان) عملکرد مطلوب دارد.
- ۷) مرکز ورزش و تفریحات سالم سازمان منطقه آزاد ارس در مولفه نتایج کارکنان (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی سازمان) عملکرد مطلوب دارد.
- ۸) مرکز ورزش و تفریحات سالم سازمان منطقه آزاد ارس در مولفه نتایج جامعه (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی سازمان) عملکرد مطلوب دارد.
- ۹) مرکز ورزش و تفریحات سالم سازمان منطقه آزاد ارس در مولفه نتایج کلیدی عملکرد (از مولفه‌های توانمندساز مدل تعالی سازمان) عملکرد مطلوب دارد.

## ۱-۵. تعریف واژه‌ها و اصلاحات:

واژه‌ها و متغیرهای بکار رفته در این تحقیق عبارتند از: منطقه آزاد ارس، معیارهای مدل تعالی کیفیت (رهبری، استراتژی، کارکنان، منابع و شرکا، فرآیندها، نتایج مشتری، نتایج جامعه، نتایج کارکنان، نتایج کلیدی)

## ۱-۵-۱. تعریف نظری واژه‌ها

### (۱) منطقه آزاد ارس:

ایجاد منطقه آزاد ارس در سال ۱۳۸۲ طی ماده واحده‌ای به تصویب مجلس رسید و تعیین محدود، آن به هیأت وزیران واگذار شد. هیأت محترم دولت پس از ۲ بار کار کارشناسی بالاخره در سال ۱۳۸۷ محدوده واقعی آن را در وسعتی بالغ بر ۵۱ هزار هکتار شامل مرزهای مشترک ایران با کشورهای ارمنستان- آذربایجان و جمهوری خودمختار نخجوان تصویب کرد. این منطقه بخش بزرگی از شهرستان جلفا شامل شهر جلفا، گمرک نوردوز و نیز بخشی از شهرستان کلیبر شامل اراضی قلی بیگ لو و سد خدآفرین را شامل می‌شود. (ماهنامه مناطق آزاد)

مناطق آزاد تجاری، در واقع قلمرو معینی است که غالباً در آن تجارت آزاد با سایر نقاط جهان مجاز شناخته شده است. چنانچه می‌توان کالاها را بدون پرداخت عوارض و حقوق گمرکی از این مناطق صادر کرد یا به این مناطق وارد کرد. تسهیلات این مناطق جهت جلب سرمایه‌گذاران خارجی و تسهیل استقرار آنهاست و معمولاً با مشوق‌های دیگری نیز همراه است (محتشم دولت‌شاهی، ۱۳۷۱).

### (۲) معیارهای مدل تعالی سازمانی:

این مدل بر اساس ۹ معیار پایه‌گذاری شده است. پنج معیار این مدل مربوط به توانمندسازها بوده (رهبری، خط مشی و استراتژی، شرکای تجاری و منابع، فرایندها) که بیان‌کننده اجزاء تشکیل‌دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با هم می‌باشد و چهار معیار دیگر مربوط به نتایج بوده (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد) که نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل داده و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می‌کند. در این مدل کل اطلاعات معیارها ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۵۰۰ امتیاز آن مربوط به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز دیگر مربوط به نتایج هستند (اقبال و همکاران، ۱۳۸۷، ۴۹).

**معیار ۱- رهبری:** رهبری سازمان، موتور محرکه و هدایت‌کننده تمامی فعالیت‌های کارکنان در مسیر تعالی سازمان است. رهبری موفق سازمانی زمینه‌های ابداع و خلاقیت کارکنان را فراهم آورده و فرهنگ سازمان را در مسیر تعالی دست‌خوش تغییرات و تحولاتی می‌نماید که کارکنان به صورت خودجوش در بهبود مستمر مشارکت می‌نمایند.

**معیار ۲- خط مشی و استراتژی:** سازمانی که فاقد هدف و استراتژی باشد همانند کشتی است که در تاریکی دریا و در میان امواج پرتلاطم مسیر خود را گم کرده باشد. این گونه سازمان‌ها همواره تحت تاثیر کوچکترین تغییرات محیطی، قدرت مدیریت و رهبری خود را از دست می‌دهند. ثبات ندارند و

تبدیل به بنگاه‌های تنبل اقتصادی می‌شوند که فاقد مصرف‌کننده منابع نسل‌های آتی هستند. کارکنان این گونه سازمان‌ها تبدیل به ابزار می‌شوند. در حالی که در سازمان‌های متعالی این فعالیت‌ها توسط تکنولوژی اطلاعات انجام می‌شود و کارکنان برای توسعه سازمان‌ها استراتژی‌های مبتنی بر نیازهای حال و آتی ذینفعان را تدوین و جاری سازی کرده و به صورت مستمر آنها را ارتقاء می‌دهند.

**معیار ۳- کارکنان:** در سازمان‌های متعالی میان مدیران و کارکنان ارتباط صمیمانه وجود دارد. مدیران متعالی کارکنان را در امور سازمان مشارکت می‌دهند، ایده‌های آنان را از طریق خلاقیت و نوآوری به روش‌های نو تبدیل می‌کنند. مدیران برتر از کارکنان خود قدردانی می‌کنند. در سازمان‌های متعالی، محور توسعه سازمان کارکنان هستند و بدون چرخش پره‌های مولد کارکنان انرژی جنبشی و سینرژی اتفاق نمی‌افتد. (جلوداری ممقان ۱۳۸۵، ۱۸-۱۵).

**معیار ۴- شرکای تجاری و منابع:** سازمان‌های متعالی، مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی، تامین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرایندهای یکسان برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند.

**معیار ۵- فرایندها:** سازمان‌های متعالی، فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند (امیری و سکاکی ۱۳۸۴، ۱۲۰).

**معیار ۶- نتایج مشتریان:** در فرهنگ تعالی، سازمان بدون مشتری، وجود خارجی ندارد. حتی در انحصاری‌ترین سازمان‌ها مشتری همواره حاضر است. در سازمان‌های متعالی مشتری است که میزان تعالی را مشخص می‌کند. تحولات نوین مدیریتی نشان می‌دهد که در آینده دو نوع سازمان خواهد بود. اول سازمان‌هایی که مشتری را هدف قرار داده و بر اساس نیازها و انتظارات آنان حرکت می‌کنند و به طور مستمر خود را بهبود و ارتقاء می‌دهند و دوم سازمان‌هایی که به دلیل عدم توجه به نیازها و انتظار مشتریان مجبور به تعطیلی سازمان خود هستند. (جولداري ممقانی، ۴۵، ۱۳۸۵).

**معیار ۷- نتایج کارکنان:** سازمان‌های متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان را اندازه‌گیری کرده و به آنها دست می‌یابند. از بین این نتایج می‌توان به مشارکت آموزش و فرصت‌های یادگیری، حقوق و دستمزد، شرایط محیط کار، امنیت شغلی، رضایتمندی و خدمات رفاهی اشاره کرد.