

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۹۹  
دوره ۱۲، شماره ۳، ص: ۹۲۸ - ۹۰۷  
تاریخ دریافت: ۰۴ / ۰۳ / ۹۸  
تاریخ پذیرش: ۳۰ / ۰۲ / ۹۹

## سنجش سیستم مدیریت کیفیت سازمان ورزش شهرداری تهران براساس مدل ISO 9000

علی خزائی<sup>۱</sup> - حبیب هنری<sup>۲</sup> - احمد محمودی<sup>۳\*</sup> - سمیه جعفرپور مرزونی<sup>۴</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
۴. کارشناسی مدیریت اماکن ورزشی، دانشگاه جامع علمی - کاربردی، تهران، ایران

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، سنجش سیستم مدیریت کیفیت در سازمان ورزش شهرداری تهران براساس مدل ISO 9000 بود. جامعه آماری پژوهش، تمامی کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران بودند (N=200) که براساس جدول مورگان 127 نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری، پرسشنامه سیستم مدیریت کیفیت (QMS) برگرفته از سازمان ملی استاندارد ایران بود که روایی صوری و ظاهری آن توسط متخصصان تأیید شد و پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ به دست آمد (0/823). به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری (SPSS) استفاده شد و تحلیل‌های مربوط به مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آموس (AMOS) انجام گرفت. نتایج نشان داد که تمامی مؤلفه‌های (QMS) در این پژوهش از بار عاملی قابل قبولی در سطح معناداری کمتر از 0/05 برخوردار بودند. همچنین براساس مقادیر بارهای عاملی، مؤلفه ارزیابی عملکرد با بار عاملی 0/85 و مؤلفه ماهیت سازمان و بهبود فرایندها با بار عاملی 0/80 مهم‌ترین عوامل سیستم مدیریت کیفیت بودند. بنابراین زمان‌بندی مناسب در توسعه مراحل سیستم مدیریت کیفیت در ارائه خدمات به شهروندان، برقراری ارتباط مناسب با کارکنان از سوی مدیریت، ارزیابی دوره‌ای برای تضمین کیفیت خدمات ورزشی و توجه به نیازهای ورزشی شهروندان و اهتمام به ارزیابی عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌شود.

### واژه‌های کلیدی

سازمان ورزش، سیستم مدیریت کیفیت، شهرداری تهران، کارکنان.

## مقدمه

مدیران سازمان‌ها به بالا بردن خشنودی مشتریان، کاهش هزینه‌های تولید و ارائه خدمات با سطح بالای کیفیت توجه دارند (۱). مدیران سازمان‌ها برای حفظ مشتریان باید بیشترین توجه خود را به نیازهای آنها در خصوص خدمات داشته باشند (۲). سازمان‌هایی که از کیفیت به‌عنوان راهبرد تجاری استفاده می‌کنند و از برنامه‌های بهبود کیفیت مؤثری نیز برخوردارند، بازده مالی خوبی را تجربه می‌کنند. برنامه‌های بهبود کیفیت خدمات مناسب و مؤثر سبب افزایش نفوذ در بازار، ارتقای بهره‌وری و کاهش هزینه‌های کلی ساخت و خدمات می‌شود. بنابراین سازمان‌هایی که از چنین برنامه‌هایی برخوردارند، می‌توانند برتری خوبی نسبت به رقبای خود داشته باشند (۳). کیفیت مفهوم وسیعی دارد که تمام بخش‌های سازمان به آن متعهدند و هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است، به‌نحوی که مانع پدید آمدن عوامل مخل کیفیت شود. هدف نهایی آن مطابقت کامل با مشخصات مورد نیاز مشتری، با حداقل هزینه برای سازمان است که به افزایش قابلیت رقابت منجر می‌شود. سازمان‌هایی که کیفیت و کارایی فرایندهای خود را اندازه‌گیری می‌کنند، خواهند توانست محصولاتی با کیفیت بالا و هزینه پایین تولید کنند. برای تحقق این کار، سازمان‌ها باید استانداردهایی را رعایت کنند که در نهایت به رضایت مشتریان و جذب بیشتر آنها به سازمان منجر می‌شود. از جمله استانداردهای ارزیابی کیفیت خدمات، سیستم مدیریت کیفیت (ایزو ۹۰۰۰) است. استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ مجموعه‌ای فراگیرند که هدف آنها، استقرار و اجرای مؤثر سیستم مدیریت کیفیت در سازمان‌ها از هر نوع و با هر اندازه است. سیستم مدیریت سیستمی به‌منظور تعیین خط‌مشی، اهداف و دستیابی به آن اهداف است. مدیریت کیفیت مجموعه‌ای از فعالیت‌های هماهنگ به‌منظور هدایت و کنترل یک سازمان از نظر کیفیت است. این هدایت و کنترل شامل برقراری خط‌مشی کیفیت، اهداف کیفیت، طرح‌ریزی کیفیت، کنترل کیفیت، تضمین کیفیت و بهبود کیفیت است و سیستم مدیریت کیفیت، سیستمی مدیریتی برای هدایت و کنترل یک سازمان از نظر کیفیت است. هدف استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ ارائه الگوی بین‌المللی برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت و تضمین کیفیت، به‌عنوان روشی دقیق برای درک خواسته‌های مشتریان است (۴). سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ تمام فعالیت‌های اثرگذار بر کیفیت را شناسایی و مکتوب می‌کند و پس از انطباق با نیازمندی‌های استاندارد، در سرتاسر سازمان به اجرا درمی‌آورد (۵). بهبود کیفیت را می‌توان از رویکردهای اصلی برای ارتقای

---

1. Quality Management System

2. ISO

توانایی سازمان در جهت بهبود فرایندها، محصولات و خدمات دانست. سازمانی از بقا و تعالی برخوردار خواهد بود که به مقوله کیفیت در تمام سطوح سازمان توجه کند (۶). ایزو ۹۰۰۰ قدم ابتدایی برای حرکت به سوی مدیریت کیفیت فراگیر است. از دیدگاه نوین ایزو ۹۰۰۰، مدیریت کیفیت بر مبنای اصول و معیارهای پایه‌ای استوار است، به طوری که در این الگوی اجرایی، الزاماتی به منظور تحقق اصول مذکور در یک سازمان تدوین شده است (۷). استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ استانداردهایی مدیریتی است که مبنای سامانه مدیریت کیفیت را بیان می‌کند. به عبارت دیگر، این سری استاندارد محصول یا خدمت نیست، ولی راهکارهایی اجرایی برای رسیدن به کیفیت مناسب خدمات و رضایت مصرف‌کننده عرضه می‌کند. نقش اجرایی سیستم‌های مدیریت کیفیت ثبات سطح کیفیت و بهبود آن به واسطه اصلاح فرایندها در سازمان است که از طریق تعریف، به کارگیری و اجرای مجموعه‌ای از روش‌های اجرایی، فرایندها و منابع مورد نیاز برای دستیابی به آن صورت می‌پذیرد (۸). این استاندارد بر ایجاد احساس رضایت در افراد سازمان و ارباب رجوع و حصول استقرار سیستمی مناسب در سازمان و متناسب با فعالیت کارکنان تأکید دارد. بدین ترتیب تمامی مراحل تولید در یک سازمان باید تحت کنترل و نظارت قرار گیرد، به گونه‌ای که نتیجه اقدامات کارکنان، کالاها یا خدماتی با برخورداری از کیفیتی مطلوب و معقول باشد. بر همین اساس سازمان‌هایی می‌توانند در به کارگیری سیستم مدیریت کیفیت موفق باشند که تمامی مراحل ایزو را به درستی پیاده سازند و بر آن کنترل و نظارت داشته باشند (۹). به کارگیری سیستم‌های مدیریت کیفیت می‌تواند به اصلاح و توسعه استانداردها و ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده، کاهش هزینه‌ها و بالا بردن سطح سلامت جامعه منجر شود. اطمینان مشتریان از توانایی سازمان‌ها، در استمرار سطح کیفیت برای محصول یا خدمتی است که تولید و عرضه می‌کنند (۸).

از مزایای به کارگیری سیستم مدیریت کیفیت بررسی مجدد فعالیت‌های سازمان براساس اهداف سازمان و رفع کاستی‌ها، شفافیت فرایندها و شاخص‌ها در سازمان، جلوگیری از دوباره کاری‌ها به واسطه تعریف فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده نظام‌مند، کاهش هزینه‌ها، ایجاد اطمینان و اعتماد درون سازمانی، ایجاد اطمینان و اعتماد برون سازمانی (ارباب رجوع) و افزایش توان رقابت در عرصه بین‌المللی است (۱۰). استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ در واقع تنها تعیین‌کننده ویژگی‌ها یا مشخصات فنی محصول نیستند، بلکه استانداردهایی هستند که بر فرایندها و عملکرد تمامی فعالیت‌هایی که بر کیفیت محصول یا خدمات نهایی تأثیر می‌گذارند، توجه دارد و به همین سبب برای هر نوع سازمان‌های تولیدی و خدماتی کاربرد دارد (۱۱).

یکی از سازمان‌های خدماتی، شهرداری‌ها هستند که سازمان ورزش شهرداری در امر خدمات‌رسانی در بخش ورزش همگانی تلاش می‌کند (۱۲). ورزش همگانی با اهدافی همچون افزایش مشارکت اجتماعی شهروندان، تفریح سالم و تقویت ورزش قهرمانی، طی سال‌های اخیر، به‌طور جدی از سوی مدیریت شهری دنبال می‌شود. از طرف دیگر، نتایج تحقیقاتی که بیانگر تأثیر مثبت ورزش همگانی بر نشاط اجتماعی و کاهش آسیب‌های شهری است، ورزش همگانی را به یکی از اولویت‌های سال‌های اخیر مسئولان شهری بدل کرده است. امروزه ورزش و به‌ویژه ورزش‌های همگانی موجب افزایش امید به زندگی از طریق ارتقای سلامت افراد جامعه شده است، به همین سبب از شاخص‌های توسعه انسانی در جوامع قلمداد می‌شود که کیفیت و بهره‌وری نیروی کار جامعه را بالا می‌برد. افزون‌بر این، ورزش همگانی در جامعه کارکردهای مطلوبی چون افزایش همدلی، تقویت همبستگی و مشارکت اجتماعی و تحکیم روابط و پیوندهای اجتماعی، کمک به فرایند جامعه‌پذیری افراد نیز دارد (۱۳). شهرداری با توجه به امکانات و زیرساخت‌هایی که در اختیار دارد، مانند فضاهای عمومی، پارک‌ها، خیابان‌ها و منابع انسانی متخصص، مناسب‌ترین سازمان برای هدایت ورزش همگانی در جامعه است. در همه دنیا، متولی اصلی رویدادهای بزرگ ورزشی، شهرداری‌ها هستند و حتی در برگزاری المپیک‌ها نیز شهرداری‌ها نقش بسیار پررنگ و تأثیرگذاری دارند. در کشورهای پیشرفته با عبور از شاخص طول عمر همراه با سلامتی، شاخص دیگری با عنوان نشاط مطرح شده است. در این شاخص هدف از تبدیل منابع به کیفیت زندگی چیزی نیست جز عمر طولانی و زندگی شاد برای مردم. یکی از موارد ده‌گانه در این شاخص به سلامتی اشاره دارد و اینکه افراد جامعه باید به خدمات باکیفیت، آموزش، بهداشت، درمان و خدمات عمومی دسترسی داشته باشند، از جمله حمل‌ونقل عمومی، تلفن، آب و برق، خدمات فرهنگی و امکانات تفریحی که به‌تازگی دسترسی به اینترنت پرسرعت و وسایل ارتباطی مدرن و دسترسی به امکانات ورزشی نیز به آن اضافه شده است (۱۲). دانشگاه پادوا در ایتالیا در بررسی تأثیرات ایزو ۹۰۰۰ بر عملکرد سازمان‌ها نشان داد که استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت تأثیرات مثبتی در کیفیت داخلی (محصول و فرایند)، کیفیت خارجی و شاخص‌های زمانی داشته است (۱۱). همچنین یافته‌های تحقیق نوری و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان «مقایسه یادگیری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی براساس ایزو ۹۰۰۰»، نشان داد که بین میزان یادگیری سازمانی در باشگاه‌های ورزشی دارا و فاقد ایزو ۹۰۰۰ تفاوت معناداری وجود دارد. میزان یادگیری سازمانی باشگاه‌های ورزشی دارای این استاندارد، بیشتر از باشگاه‌های ورزشی فاقد ایزو ۹۰۰۰ است. همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن است که در باشگاه‌های ورزشی دارای ایزو، توجه بیشتری به مباحث یادگیری و حمایت از تفکرات جدید و

خلاقانه شده است (۹). نتایج مطالعه بیرامی ایگدر و همکاران (۱۳۹۴) بیانگر این موضوع بود که بین کیفیت برنامه، کیفیت تعامل، کیفیت محیط فیزیکی و کیفیت نتایج با رفتار شهروندی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (۱۴). نتایج تحقیق بهرامی و کریمی (۱۳۹۶) نشان داد به دلیل نبود نظام ارزیابی و کنترل و نظارت در سازمان‌های زیرمجموعه وزارت نیرو در اصفهان، سیستم مدیریت کیفیت اثربخش نبوده است (۱۵). بشیری و خدایی (۱۳۹۲) در مقایسه‌ای تطبیقی با برخی از الگوهای مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی در نیروی انتظامی (مکنا) نتیجه گرفتند که ۶۵ درصد از نیروهای پلیس کشورهای تحت بررسی این مقاله از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ به‌مثابه الگوی مدیریت کیفیت استفاده کرده‌اند. همچنین نتایج بررسی‌ها نشان داد که مؤلفه‌های الگوی مکنا به استاندارد ایزو ۹۰۰۰ شباهت دارد (۱۰). ترزیووسکی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) در مطالعه روی چندین باشگاه، به این نتیجه رسیدند که ایزو در بخش‌های صنعتی و خدماتی کاربرد بیشتری داشته و این بخش‌ها در به‌کارگیری ایزو موفق‌تر بوده‌اند. نتایج مطالعه‌ای در استرالیا درباره اثربخشی سیستم‌های مدیریت کیفیت نشان داد رابطه معناداری بین انگیزه مدیریت در به‌کارگیری علاقه‌مندانه این سیستم‌ها و عملکرد شرکت‌ها وجود دارد (۱۶). کونتی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به این نتیجه رسید که برای به‌دست آوردن توسعه و پیشرفت گاهی باید در مدیریت کیفیت سازمان‌ها تغییرات ایجاد کرد تا با ساختار آن سازمان متناسب شود و در این شرایط است که ایزو می‌تواند تأثیرات مطلوب‌تری در سازمان داشته باشد (۱۷).

امروزه نظارت و کنترل به‌طور جدی در بیشتر سازمان‌ها انجام می‌گیرد و جزء وظایف اصلی مدیران سازمان‌هاست. سازمان ورزش شهرداری تهران به‌عنوان مسئول اصلی توسعه ورزش همگانی، برنامه‌های تفریحی - ورزشی و پر کردن اوقات فراغت شهروندان در سطح شهر تهران است. با گسترش ورزش می‌توان با بسیاری از ناهنجاری‌های اجتماعی و فرهنگی از جمله اعتیاد مقابله کرد. همچنین با همگانی شدن ورزش در بین همه شهروندان به‌خصوص بانوان که فعالیت بدنی و ورزشی کمتری نسبت به آقایان دارند و با بسیاری از بیماری‌ها از جمله، چاقی، دیابت و... سروکار دارند، ضرورت این امر آشکار می‌شود. دلیل اهمیت این تحقیق این است که با توجه به مأموریت و اهداف سازمان ورزش شهرداری تهران همچون تأمین و توسعه ورزش همگانی، توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقای استانداردها در ورزش شهروندی، تغییر الگوی ورزش شهروندی با تأکید بر استفاده بهینه از فضاهای طبیعی و روباز، افزایش سهم اعتبارات ورزش

---

1. Terziovski  
2. Conti

از کل بودجه شهرداری تهران همچنین ارتقای جایگاه ورزش شهروندی در برنامه پنجم با تأکید بر انتقال مدیریت و منابع ورزش همگانی به شهرداری تهران، توسعه الگوهای جدید ورزش همگانی و تفریحات ورزشی، سازگار با محدودیت‌های اقتصادی و زندگی شهری، تمرکز اختیارات حقوقی، مالی و امکاناتی ورزش همگانی شهر تهران در سازمان ورزش شهرداری، توسعه نظام آموزشی، تبلیغی در ورزش همگانی و تفریحات ورزشی، ارتقای نقش و جایگاه سازمان ورزش شهرداری تهران در مجامع بین‌المللی ورزش همگانی، توسعه بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های بخش خصوصی در ارائه خدمات ورزشی به شهروندان، افزایش مشارکت مردم در ورزش شهروندی، افزایش کمیت و کیفیت آمادگی جسمانی شهروندان، بهبود امید به زندگی، توسعه ظرفیت فضاهای ورزشی شهروندی و...؛ بسترسازی برای شناسایی و معرفی استعدادها و ورزشی و مدیریت فضاهای ورزشی در تمامی مناطق و محلات شهر تهران با به‌کارگیری فناوری نوین و اتکا به نیروی انسانی متعهد و متخصص و بهره‌گیری از تمامی امکانات و تجهیزات شهرداری و ظرفیت و توانایی‌های بخش عمومی و خصوصی برای دسترسی آسان و ارزان به امکانات ورزشی و ارتقای تندرستی شهروندان تهرانی است. یکی از راه‌های مؤثر در تحقق مأموریت‌های مذکور، ارزیابی عملکرد، بررسی از طریق استانداردهای موجود همچون استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ (سیستم مدیریت کیفیت) است. سیستمی که بر الزامات عمومی (شناسایی فرایندها، تعیین توالی و تعامل بین آنها)، مسئولیت مدیریت (تعهد مدیریت، مشتری‌گرایی، خط‌مشی کیفیت)، مدیریت منابع (فراهم‌آوری منابع، منابع انسانی، شایستگی، آگاهی و آموزش، زیرساخت و محیط کار)، تحقق محصول/خدمات (شامل طرح‌ریزی محصول، بازرگری آن) و اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود (شامل پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری) تأکید دارد (۱۱). از این‌رو تحقیق حاضر در پی بررسی این موضوع است که طراحی مدل سیستم مدیریت کیفیت در سازمان ورزش شهرداری تهران براساس مدل ISO 9000 چه کمکی به مدیران سازمان ورزش در رسیدن به اهداف سازمان می‌کند؟

## روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی است و گردآوری داده‌ها به صورت میدانی و به لحاظ زمانی به صورت مقطعی انجام پذیرفت. جامعه آماری پژوهش، تمامی کارشناسان مرد و زن سازمان ورزش (مرکز) شهرداری تهران بودند ( $N=200$ ) که براساس برآوردهای صورت‌گرفته تعداد نمونه آماری پژوهش

با استفاده از جدول مورگان<sup>۱</sup> ۱۲۷ نفر به دست آمد که نمونه‌های پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. به منظور اطمینان از بازگشت پرسشنامه‌ها و صحت و سقم آنها، تعداد ۱۳۰ پرسشنامه در بین کارشناسان ورزش سازمان ورزش شهرداری تهران توزیع شد که پس از عدم بازگشت تعدادی پرسشنامه و تفکیک کردن پرسشنامه‌های مخدوش و ناقص، تعداد ۱۱۸ پرسشنامه قابل استفاده و گردآوری بود، که نتایج پژوهش نیز بر همین اساس تهیه و تدوین شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه خارجی سیستم مدیریت کیفیت آبرگرفته از سازمان ملی استاندارد ایرلند<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۵ بود که پس از ترجمه و بومی‌سازی با فرهنگ کشور، روایی صوری و محتوایی آن را یازده تن از متخصصان و استادان تأیید کردند. ابزار اندازه‌گیری به منظور بررسی وضعیت سیستم مدیریت کیفیت (QMS)، در دو بخش تدوین شده بود؛ بخش نخست شامل ویژگی‌های دموگرافیک<sup>۳</sup> نمونه‌ها حاوی مواردی همچون جنسیت، وضعیت تحصیلات، سن، وضعیت شغلی، سنوات خدمت، نوع استخدامی و پست سازمانی بود. در بخش دوم ابزار، شامل ارزیابی مؤلفه‌های سیستم مدیریت کیفیت (ایزو ۹۰۰۰) بود؛ این ابزار ۴۰ سؤالی در ۷ مؤلفه ماهیت سازمانی<sup>۴</sup> (۶ سؤال)، رهبری<sup>۵</sup> (۸ سؤال)، برنامه‌ریزی<sup>۶</sup> (۴ سؤال)، حمایت و پشتیبانی<sup>۷</sup> (۸ سؤال)، عملیات اجرایی فعالیت‌ها<sup>۸</sup> (۴ سؤال)، ارزیابی عملکرد<sup>۹</sup> (۷ سؤال) و بهبود فرایندها<sup>۱۰</sup> (۴ سؤال) بود.

تمامی سؤالات این ابزار بر مبنای مقیاس ۵ نمره‌ای لیکرت بود که از کاملاً مخالفم، تا کاملاً موافقم است و به ترتیب نمرات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ را به خود اختصاص می‌دهد. همچنین برای سنجش پایایی<sup>۱۱</sup> این ابزار (QMS) از طریق ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱۲</sup> به دست آمد که مقادیر پایایی برای کل پرسشنامه سیستم

1. Morgan table
2. Quality Management System (QMS)
3. National Standards Authority of Ireland (NSAI)
4. Face and content validity
5. Demographic characteristics
6. ISO 9000
7. Context of The Organization
8. Leadership
9. Planning
10. Support
11. Operation
12. Performance Evaluation
13. Improve processes
14. reliability
15. Cronbach's alpha coefficient

مدیریت کیفیت ( $\alpha=0/823$ ) به دست آمد و برای مؤلفه‌های ماهیت سازمان ( $\alpha=0/783$ )، رهبری ( $\alpha=0/733$ )، برنامه‌ریزی ( $\alpha=0/843$ )، حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها ( $\alpha=0/775$ )، ارزیابی عملکرد ( $\alpha=0/794$ ) و بهبود فرایندها ( $\alpha=0/856$ ) بود که از پایایی مطلوب و قابل قبول ابزار اندازه‌گیری حکایت داشت.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی برای تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و همچنین محاسبه فراوانی‌ها، میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد و به منظور تحلیل استنباطی داده‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین ثبات درونی ابزار، از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف (K-S) برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و از آزمون تی تک‌نمونه برای بررسی وضعیت مؤلفه‌های سیستم مدیریت کیفیت و برای بررسی تحلیل عاملی تأییدی و ارتباط بین مؤلفه‌ها با متغیر سیستم مدیریت عملکرد از روش مدل معادلات ساختاری<sup>۳</sup> (SEM) استفاده شد. تمامی محاسبات آماری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری اس پی اس اس<sup>۴</sup> (SPSS) و تحلیل‌های مربوط به مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آموس<sup>۵</sup> (AMOS) انجام گرفت و سطح معناداری تمامی آزمون‌ها  $P \leq 0/05$  و بدون جهت (دوسویه) در نظر گرفته شد.

## یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش نشان داد که ۳۷/۸ درصد (۴۲ نفر) آزمودنی‌ها بین ۶ تا ۱۰ سال سابقه خدمت داشتند. همچنین ۷۳ درصد (۸۱ نفر) در وضعیت استخدامی از نوع قراردادی بودند. علاوه بر این ۴۲/۳ درصد (۴۷ نفر) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد مشغول در سازمان ورزش شهرداری تهران بودند. سایر ویژگی‌های دموگرافیک نمونه‌های پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

1. Kolmogorov-Smirnov test
2. One-sample t-test
3. Structural Equation Modeling
4. Statistical Packages in the Social Sciences
5. Analysis of moment structures



جدول ۱. شاخص‌های توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

متغیر	ویژگی جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
سنوات خدمت	کمتر از ۵ سال	۱۶	۱۴/۴
	بین ۶ تا ۱۰ سال	۴۲	۳۷/۸
	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۴۱	۳۶/۹
	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۹	۸/۱
	بالاتر از ۲۰ سال	۳	۲/۷
نوع استخدامی	رسمی-قطعی	۱۰	۹
	رسمی-آزمایشی	۳	۲/۷
	پیمانی	۱۷	۱۵/۳
	قراردادی	۸۱	۷۳
سطح تحصیلات	دیپلم	۱۲	۱۰/۸
	کاردانی	۱۰	۹
	کارشناسی	۴۰	۳۶
	ارشد	۴۷	۴۲/۳
	دکتری	۲	۱/۸

به‌منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (K-S) استفاده شد که نتایج این آزمون نشان داد که متغیر سیستم مدیریت کیفیت (QMS) و هفت مؤلفه زیرمجموعه آن توزیع نرمال دارند و دارای سطح معنادارند ( $P \geq 0.05$ ).

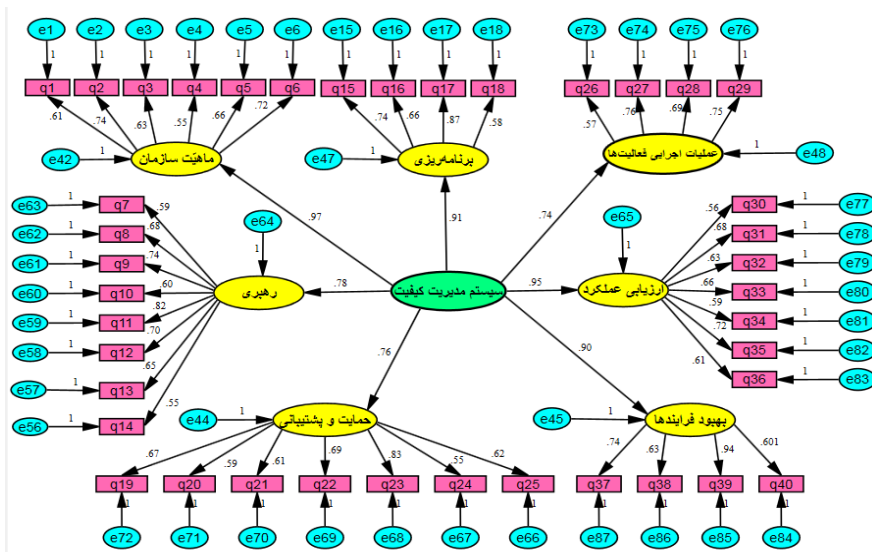
جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف (K-S) جهت نرمال بودن داده‌های پژوهش

مؤلفه‌ها	N	میانگین	انحراف استاندارد	Z K-S	Sig	نتیجه آزمون
ماهیت سازمان	۱۱۸	۳/۲۵۲	۰/۵۹۵	۱/۴۱۸	۰/۰۷۶	نرمال بودن داده‌ها
رهبری		۳/۳۷۶	۰/۵۸۱	۱/۶۴۶	۰/۱۹۲	نرمال بودن داده‌ها
برنامه‌ریزی		۳/۶۰۱	۰/۵۹۷	۱/۷۰۹	۰/۴۳۶	نرمال بودن داده‌ها
حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها		۳/۴۳۲	۰/۶۰۳	۱/۲۲۶	۰/۰۹۹	نرمال بودن داده‌ها
عملیات اجرایی فعالیت‌ها		۳/۴۱۹	۰/۷۹۵	۱/۴۵۰	۰/۳۳۰	نرمال بودن داده‌ها
ارزیابی عملکرد		۳/۴۴۵	۰/۶۹۲	۱/۶۴۳	۰/۱۸۹	نرمال بودن داده‌ها
بهبود فرایندها		۳/۲۳۰	۰/۸۴۸	۱/۳۳۳	۰/۰۵۷	نرمال بودن داده‌ها
سیستم مدیریت کیفیت		۳/۳۹۱	۰/۵۰۵	۱/۱۱۱	۰/۱۶۹	نرمال بودن داده‌ها

همچنین برای بررسی وضعیت مؤلفه‌های پژوهش در بین کارشناسان تربیت بدنی سازمان ورزش شهرداری تهران از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد که اطلاعات توصیفی و نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مؤلفه‌های سیستم مدیریت کیفیت (QMS) نشان داد که مقدار آماره t با درجه آزادی ۱۱۷ برابر با ۸/۴۲۶ است که در سطح ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به بالاتر بودن میانگین نمرات به‌دست‌آمده از مقدار میانگین نظری (مقدار متوسط ۳) نتیجه می‌گیریم که سیستم مدیریت کیفیت در سازمان ورزش شهرداری تهران در حد مطلوبی و مناسبی برخوردار است.

جدول ۳. نتایج آزمون t تک‌نمونه برای بررسی معناداری مؤلفه‌های سیستم مدیریت کیفیت (QMS) در سازمان ورزش شهرداری

مؤلفه‌های سیستم مدیریت کیفیت	سطح متوسط	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری
ماهیت سازمان		۳/۲۵۲	۰/۵۹۵	۴/۶۰۹	۰/۰۰۱
رهبری		۳/۳۷۶	۰/۵۸۱	۷/۰۲۴	۰/۰۰۱
برنامه‌ریزی		۳/۶۰۱	۰/۵۹۷	۱۰/۹۳۸	۰/۰۰۱
حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها	۳	۳/۴۳۲	۰/۶۰۳	۷/۷۷۸	۰/۰۰۱
عملیات اجرایی فعالیت‌ها		۳/۴۱۹	۰/۷۹۵	۵/۷۲۶	۰/۰۰۱
ارزیابی عملکرد		۳/۴۴۵	۰/۶۹۲	۶/۹۸۷	۰/۰۰۱
بهبود فرایندها		۳/۲۳۰	۰/۸۴۸	۲/۹۵۶	۰/۰۰۴
سیستم مدیریت کیفیت		۳/۳۹۱	۰/۵۰۵	۸/۴۲۶	۰/۰۰۱



شکل ۱. مدل سیستم مدیریت کیفیت (QMS) در سازمان ورزش شهرداری تهران

با توجه به دست‌آمده در جدول ۴ و شکل ۱ (بارهای عاملی و مقادیر  $t$ ) مشاهده می‌شود که تمامی گویه‌های مربوط صلاحیت‌های هفت‌گانه (ماهیت سازمان، رهبری، برنامه‌ریزی، حمایت و پشتیبانی، عملیات اجرایی فعالیت‌ها، ارزیابی عملکرد و بهبود فرایندها) از مقادیر بار عاملی (بزرگ‌تر از  $0/4$ ) و  $t$  (بزرگ‌تر از قدر مطلق  $1/96$ ) قابل قبول در سطح کمتر از  $0/05$  برخوردار بودند، بنابراین این گویه‌ها، شاخص‌های مناسبی به‌منظور اندازه‌گیری سیستم مدیریت کیفیت در سازمان ورزش شهرداری تهران محسوب می‌شوند.

جدول ۴. ضرایب استاندارد ( $\beta$ ) و معناداری ( $t$ ) مدل سیستم مدیریت کیفیت (QMS)

مقدار $t$	بار عاملی	مسیر	توضیح
-	۰/۶۱	ماهیت سازمان ←	وجود اهداف در برنامه سازمان
۷/۷۴۰	۰/۷۴	ماهیت سازمان ←	ارتباطات درونی واحدها در ساختار سازمان
۸/۹۱۸	۰/۶۳	ماهیت سازمان ←	بازبینی و ارزیابی دوره‌ای ساختار سازمان
۲/۲۸۰	۰/۵۵	ماهیت سازمان ←	علاقه‌مندی کارکنان به فعالیت در ساختار کنونی سازمان
۴/۷۴۹	۰/۶۶	ماهیت سازمان ←	دنبال کردن کیفیت محصولات و خدمات سازمان
۲/۴۱۸	۰/۷۲	ماهیت سازمان ←	وجود مراحل سیستم مدیریت کیفیت در ساختار سازمان

ادامه جدول ۴. ضرایب استاندارد ( $\beta$ ) و معناداری (t) مدل سیستم مدیریت کیفیت (QMS)

مقدار t	بار عاملی	مسیر	
-	۰/۵۹	رهبری	← آشنایی کارکنان توسط مدیران از فرایند مدیریت سیستم کیفیت
۸/۰۴۸	۰/۶۸	رهبری	← نقش عمده مدیران بر کارایی سیستم مدیریت کیفیت
۵/۳۵۲	۰/۷۴	رهبری	← انطباق سبک مدیریت سازمان با سیستم کیفیت
۶/۱۴۰	۰/۶۰	رهبری	← رضایت شهروندی، برنامه بلندمدت سازمان ورزش
۷/۱۲۷	۰/۸۲	رهبری	← انطباق الزامات سیستم مدیریت کیفیت با وظایف مدیریتی
۸/۸۱۰	۰/۷۰	رهبری	← انطباق الزامات قانونی (احترام به مشتری، رضایت مشتری) با سیستم مدیریت کیفیت
۹/۸۶۹	۰/۶۵	رهبری	← تقسیم مسئولیتها و اختیارات در بین کارکنان توسط مدیریت سازمان
۵/۹۰۴	۰/۵۵	رهبری	← بهره‌وری بیشتر مسئولیتها و اختیارات براساس سیستم مدیریت کیفیت توسط مدیران
-	۰/۷۴	برنامه‌ریزی	← اطمینان از دستیابی به نتایج مؤثر ترویج ورزش همگانی از طریق سیستم مدیریت کیفیت
۷/۱۱۰	۰/۶۶	برنامه‌ریزی	← رسیدگی به چالشها و استفاده از فرصتها با اقدامات برنامه‌ریزی شده
۶/۲۶۰	۰/۸۷	برنامه‌ریزی	← نقش مؤثر اقدامات برنامه‌ریزی شده از طریق سیستم مدیریت کیفیت
۴/۲۴۵	۰/۵۸	برنامه‌ریزی	← برنامه‌ریزی فعالیت‌های ورزشی سازمان براساس نیازهای مشتری
-	۰/۶۷	حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها	← منابع و اهداف اصلی سازمان، تضمینی برای اطمینان از ارائه مطلوب محصول یا خدمات
۵/۲۱۵	۰/۵۹	حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها	← استفاده از روش‌های مشخص برای اطمینان از حصول نتایج در سازمان
۶/۱۶۴	۰/۶۱	حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها	← اطمینان دادن سیستم مدیریت کیفیت به کارکنان در جهت تمرکز بر وظایف خود
۱۵/۵۹۰	۰/۶۹	حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها	← پوشش ضعفها و کمبودها در سازمان از طریق سیستم مدیریت کیفیت
۱۱/۹۳۸	۰/۸۳	حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها	← تحت پوشش قرار گرفتن فعالیت کارکنان زیر نظر سیستم مدیریت کیفیت
۲/۱۶۲	۰/۵۵	حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها	← وجود اطلاعات زیاد برای اجرای عملکرد مؤثر بر اساس سیستم مدیریت کیفیت

ادامه جدول ۴. ضرایب استاندارد (β) و معناداری (t) مدل سیستم مدیریت کیفیت (QMS)

مقدار t	بار عاملی	مسیر	
۸/۶۱۵	۰/۶۲	←	کنترل و نگهداری مناسب اطلاعات توسط سیستم مدیریت کیفیت حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها
-	۰/۵۷	←	تعیین فعالیت‌ها برای اطمینان از ارائه محصولات و خدمات مورد نیاز مشتری عملیات اجرایی فعالیت‌ها
۷/۲۷۱	۰/۷۶	←	مدیریت کردن تغییرات احتمالی ارائه خدمات و محصولات به شهروندان عملیات اجرایی فعالیت‌ها
۱۶/۸۵۱	۰/۶۹	←	وجود روش‌های تضمین کیفیت محصولات و خدمات در سازمان ورزش عملیات اجرایی فعالیت‌ها
۱۴/۲۵۸	۰/۷۵	←	استقرار فعالیت‌های جدید (نوسازی فضاهای ورزشی) برای برقراری ارتباط بین مشتریان با محصولات و خدمات سازمان ورزش عملیات اجرایی فعالیت‌ها
-	۰/۵۶	←	ارزیابی و نظارت فرایندها، محصولات و خدمات ارائه شده مطابق با سیستم مدیریت کیفیت ارزیابی عملکرد
۹/۱۶۵	۰/۶۸	←	توسعه مراحل سیستم مدیریت کیفیت در زمان مناسب (بعد از برگزاری المپیاد ورزشی) ارزیابی عملکرد
۱۷/۷۶۴	۰/۶۳	←	سنجش به موقع مدیران از نحوه برقراری ارتباط مناسب کارکنان با مشتریان ارزیابی عملکرد
۶/۱۷۶	۰/۶۶	←	ارزیابی سیستم مدیریت کیفیت سازمان ورزش ارزیابی عملکرد
۲۰/۲۰۲	۰/۵۹	←	نظارت مدیران بر خدمات و محصولات ارائه شده به مشتریان ارزیابی عملکرد
۱۶/۸۲۰	۰/۷۲	←	بررسی نیازها و الزامات سازمان برای ارائه خدمات بهتر به شهروندان توسط مدیران ارزیابی عملکرد
۶/۲۶۹	۰/۶۱	←	ارزیابی مناسب عملکرد کارکنان از طریق مدیریت سازمان براساس سیستم کیفیت ارزیابی عملکرد
-	۰/۷۴	←	تلاش‌های مستمر جهت بهبود ارائه خدمات کارکنان به مشتری بهبود فرایندها
۴/۸۲۹	۰/۶۳	←	به کارگیری سیستم مدیریت کیفیت برای بهبود عملکرد کارکنان در سازمان ورزش بهبود فرایندها
۸/۱۴۵	۰/۹۴	←	ارزیابی مستمر سازمان برای بهبود و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت بهبود فرایندها
۱۱/۶۸۵	۰/۶۰	←	تمهیدات لازم برای بهبود پاسخگویی به نیازهای مشتری و افزایش رضایت مشتری بهبود فرایندها

در جدول ۵ نیز یافته‌های به دست آمده از مدل پژوهش (شکل ۲) به منظور بررسی رابطه بین ابعاد هفت‌گانه سیستم مدیریت کیفیت (ماهیت سازمان، رهبری، برنامه‌ریزی، حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها، عملیات اجرایی فعالیت‌ها، ارزیابی عملکرد، بهبود فرایندها) با مفهوم کلی سیستم مدیریت کیفیت (QMS)

گزارش شده است. براساس یافته‌ها مشاهده می‌شود که بار عاملی بیش از ۰/۴ و مقدار t بالاتر از قدر مطلق ۱/۹۶ در سیستم مدیریت کیفیت حاکی از وجود ارتباط معنادار بین سیستم مدیریت کیفیت (ماهیت سازمان، رهبری، برنامه‌ریزی، حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها، عملیات اجرایی فعالیت‌ها، ارزیابی عملکرد، بهبود فرایندها) با سیستم مدیریت کیفیت بوده است. بنابراین بر مبنای یافته‌ها می‌توان گفت که ماهیت سازمان و ارزیابی عملکرد به ترتیب با مقادیر ضریب رگرسیونی استاندارد شده (بار عاملی) ۰/۹۷ و ۰/۹۵ مهم‌ترین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده سیستم مدیریت کیفیت بوده است و مؤلفه عملیات اجرایی فعالیت‌ها با مقدار ضریب رگرسیونی استاندارد شده (بار عاملی) ۰/۷۴ کمترین نقش را در پیش‌بینی سیستم مدیریت کیفیت سازمان ورزش شهرداری تهران دارد.

جدول ۵. مدل سیستم مدیریت کیفیت (QMS) سازمان ورزش شهرداری تهران

مقدار t	بار عاملی	مسیر	ماهیت سازمان
-	۰/۹۷	←	سیستم مدیریت کیفیت
۵/۷۹۰	۰/۷۸	←	سیستم مدیریت کیفیت
۶/۲۶۱	۰/۹۱	←	سیستم مدیریت کیفیت
۱۲/۳۴۶	۰/۷۶	←	سیستم مدیریت کیفیت
۳/۷۶۰	۰/۷۴	←	سیستم مدیریت کیفیت
۸/۴۲۳	۰/۹۵	←	سیستم مدیریت کیفیت
۱۰/۷۲۵	۰/۹۰	←	سیستم مدیریت کیفیت

براساس نتایج جدول ۶ شاخص‌های برازش مشاهده می‌شود که شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) دو شاخص اصلی مقدار آنها بالاتر از ۰/۹ است که نشان از تأیید مدل پژوهش دارد. با توجه به مقادیر شاخص‌های برازش می‌توان گفت که مدل پژوهش از شاخص‌های برازش قابل قبولی برخوردار است و مدل پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل سیستم مدیریت کیفیت سازمان ورزش شهرداری تهران

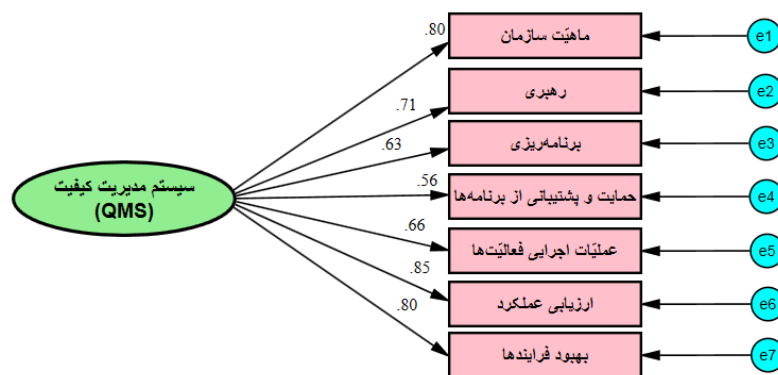
تفسیر	مقادیر شاخص‌ها	مقدار مطلوب	شاخص‌های برازش
-	۳۴۶۹/۸۲۱	-	کای اسکوار (کای دو)
-	۷۷۲	-	درجه آزادی <sup>۲</sup>
مطلوب	۴/۴۹۴	بین ۳ تا ۵	نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
مطلوب	۰/۹۱۶	بیشتر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI) <sup>۳</sup>
مطلوب	۰/۹۳۴	بیشتر از ۰/۸	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI) <sup>۴</sup>
مطلوب	۰/۰۷۶	کمتر از ۰/۱	ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA) <sup>۵</sup>
مطلوب	۰/۰۱۷	کمتر از ۰/۰۵	ریشه دوم میانگین مجذورات باقیمانده <sup>۶</sup> (RMR)
مطلوب	۰/۹۵۹	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI) <sup>۷</sup>
مطلوب	۰/۹۰۳	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI) <sup>۸</sup>
مطلوب	۰/۹۳۹	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI) <sup>۹</sup>

همان گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، نتایج حاکی از این است که همه مؤلفه‌های سیستم مدیریت کیفیت مورد بررسی در این پژوهش از مقدار  $t$  و بار عاملی قابل قبولی و مثبتی در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ برخوردارند و شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند. براساس مقادیر بارهای عاملی همچنین می‌توان گفت که «ارزیابی عملکرد» با بار عاملی (۰/۸۵=بار عاملی) و «ماهیت سازمان و بهبود فرایندها» با بار عاملی (۰/۸۰=بار عاملی) مهم‌ترین عوامل سیستم مدیریت کیفیت بوده و همچنین در این مدل «حمایت و پشتیبانی از فعالیت‌ها» با بار عاملی (۰/۵۶=بار عاملی) در رتبه آخر مدیریت کیفیت قرار دارد.

1. Chi-Square
2. Degrees of Freedom (df)
3. Goodness of Fit (GFI)
4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
5. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
6. Root Mean Squared Residuals (RMR)
7. Comparative Fit Index (CFI)
8. Normed of Fit Index (NFI)
9. Incremental of Fit Index (IFI)

جدول ۷. مدل سیستم مدیریت کیفیت در سازمان ورزش شهرداری تهران

سطح معناداری	مقدار t	بار عاملی	مسیر	ماهیت سازمان
-	-	۰/۸۰۳	سیستم مدیریت کیفیت ←	ماهیت سازمان
۰/۰۰۱	۸/۱۱۳	۰/۷۱۰	سیستم مدیریت کیفیت ←	رهبری
۰/۰۰۱	۷/۰۸۶	۰/۶۳۴	سیستم مدیریت کیفیت ←	برنامه‌ریزی
۰/۰۰۱	۶/۱۳۰	۰/۵۶۰	سیستم مدیریت کیفیت ←	حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها
۰/۰۰۱	۷/۴۵۹	۰/۶۶۲	سیستم مدیریت کیفیت ←	عملیات اجرایی فعالیت‌ها
۰/۰۰۱	۱۰/۱۱۷	۰/۸۴۷	سیستم مدیریت کیفیت ←	ارزیابی عملکرد
۰/۰۰۱	۹/۴۹۳	۰/۸۰۵	سیستم مدیریت کیفیت ←	بهبود فرایندها



شکل ۲. مدل سیستم مدیریت کیفیت (QMS) سازمان ورزش شهرداری تهران

براساس نتایج جدول ۸ شاخص‌های برازش مشاهده می‌شود که شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) دو شاخص اصلی مقدار آنها بالاتر از ۰/۹ است که نشان از تأیید مدل تحقیق دارد. با توجه به مقادیر شاخص‌های برازش می‌توان گفت که مدل تحقیق از شاخص‌های برازش قابل قبولی برخوردار است و مدل تحقیق تأیید می‌شود.



جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل سیستم مدیریت کیفیت (QMS) سازمان ورزش شهرداری تهران

تفسیر	مقادیر شاخص‌ها	مقدار مطلوب	شاخص‌های برازش
-	۲۱/۶۹۷	-	کای اسکوار (کای دو)
-	۱۴	-	درجه آزادی
مطلوب	۱/۵۵۰	کمتر از ۳	نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
مطلوب	۰/۹۵۵	بیشتر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
مطلوب	۰/۹۱۰	بیشتر از ۰/۸	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)
مطلوب	۰/۰۶۹	کمتر از ۰/۱	ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)
مطلوب	۰/۰۱۵	کمتر از ۰/۰۵	ریشه دوم میانگین مجزورات باقیمانده (RMR)
مطلوب	۰/۹۷۹	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
مطلوب	۰/۹۴۵	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
مطلوب	۰/۹۸۰	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)

### بحث و نتیجه‌گیری

طراحی و به‌کارگیری نظام مدیریت کیفیت سازمان، متأثر از نیازهای مختلف، اهداف خاص، نوع محصولات تولیدی، فرایندهای مورد استفاده و اندازه و ساختار سازمان است. پذیرش نظام مدیریت کیفیت در سازمان، تصمیم‌گیری راهبردی خواهد بود. کیفیت مستمر و مقبول فرآورده‌ها و خدمات، مؤثرترین ابزار شرکت در راهبرد موفق است. استانداردسازی مدیریت و فعالیت‌های مدیران، از راهکارهای موفقیت کشورهای توسعه‌یافته قلمداد شده است. حرکت وسیع در سطح کشورمان به‌منظور استانداردسازی مقوله مدیریت با استفاده از استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ بیانگر تحولات اساسی در مقوله مدیریت است. در این میان استاندارد ایزو ۹۰۰۰ به‌عنوان استاندارد تحول سازمانی و بهبود وضعیت اجتماعی سازمان‌ها، از الگوهای اجرایی مهمی است که در سطح سازمان‌های تولیدی و خدماتی به‌کار می‌رود. از این‌رو التزام عملی به رعایت مفاد

1. Goodness of Fit (GFI)
2. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
3. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
4. Root Mean Squared Residuals (RMR)
5. Comparative Fit Index (CFI)
6. Normed of Fit Index (NFI)
7. Incremental of Fit Index (IFI)

این‌گونه استانداردها و ایجاد اعتقاد درونی و مستمر مدیران ارشد در سطح جامعه از نخستین شروط موفقیت این‌گونه استانداردهاست (۱۸).

با توجه به نتایج مدل تحقیق ارزیابی عملکرد مهم‌ترین عامل در عملکرد بهتر سازمان ورزش شهرداری است. سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود همچون برگزاری المپیادهای و جشنواره‌های تفریحی - ورزشی، همچنین آگاهی از وضعیت ارتباط کارکنان با مشتریان سازمان و بررسی شرایط لازم برای تضمین کیفیت محصولات و خدمات ارائه‌شده به شهروندان نیاز مبرم به نظام ارزیابی عملکرد دارد که در نهایت این ارزیابی‌ها به میزان رضایت‌مندی مشتریان و شهروندان از اقدامات سازمان منجر می‌شود. نتایج با یافته‌های نوری و همکاران (۱۳۹۴)، بهرامی و کریمی (۱۳۹۶)، لیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، واید<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد (۲۰، ۱۹، ۱۵، ۹). این محققان پیشنهاد کردند که باید سازمان سیستم ارزیابی عملکرد برای شناسایی و تشویق افراد اثربخش در سازمان ایجاد شود تا نگرش‌های شغلی کارکنان بهبود یابد. ماهیت و ساختار سازمانی از عوامل مؤثر در عملکرد بهتر سازمان ورزش شهرداری تهران بود. در این باره می‌توان گفت که سازمان باید هم مسائل داخلی و هم خارجی خود را در نظر داشته باشد تا تأثیرات آنها در اهداف راهبردی و طرح‌ریزی‌های سیستم مدیریت کیفیت را کنترل کند. به عقیده کارکنان سازمان ورزش این مسائل و ارتباطات داخلی موجب توسعه ورزش همگانی در سطح شهر می‌شود. چارچوب و ماهیت سازمان براساس مدل سیستم مدیریت کیفیت شامل مراحل ارزیابی اهداف، چالش‌ها و فرصت‌ها در ساختار سازمان است. از این‌رو با توجه به اهداف این سازمان که افزایش مشارکت مردم در ورزش شهروندی، افزایش کمیت و کیفیت آمادگی جسمانی شهروندان، بهبود امید به زندگی و توسعه ظرفیت فضاهای ورزشی شهروندی است، به‌کارگیری این مدل در ارزیابی‌های دوره‌ای و استفاده از فرصت‌های ایجادشده می‌تواند مفید باشد. بازنگری منظم و دوره‌ای مدیریت سازمان به‌منظور پایش مسائل داخلی و خارجی سازمان بسیار ضروری است. زمانی که ماهیت داخلی سازمان درک شود، مدیریت می‌تواند از طریق روش‌های مختلف همچون SWOT سازمان را تجزیه و تحلیل و چالش‌های پیش روی سازمان را شناسایی کند و از فرصت‌ها بهره‌مند شود.

همچنین براساس نتایج مدل پژوهش در تحقیق حاضر بهبود فرایندها بر مبنای سیستم مدیریت کیفیت در عملکرد سازمان ورزش نقش بسیاری ایفا کرده است. نتایج این تحقیق با یافته‌های بیرامی

- 
1. Liu
  2. Wade

ایگدر و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد (۱۴). در سازمان باید هدف پایداری برای آن سازمان وجود داشته باشد. در این حالت قابلیت سازمانی بهبود می‌یابد و مزیت عملکردی هر سازمانی خواهد شد. با اصل قرار دادن بهبود مستمر در فرایندهای سازمان انعطاف برای واکنش در برابر فرصت‌ها پدید خواهد آمد. تغییر و بهبود فرایند در سازمان‌های مختلف زمانی میسر خواهد شد که مراحل فرایند از جمله ایجاد احساس ضرورت بهبود فرایند در مجموعه کارکنان و مدیران ایجاد شود و این مهم تبدیل به یک خاص عمومی در سازمان شده باشد. در حقیقت باید فهم و ادبیات مشترکی از جایگاه فعلی سازمان در طیف وظیفه‌گرایی و فرایندگرایی که در سازمان وجود داشته باشد، ایجاد شود تا مسیر تغییر و بهبود فرایندها به درستی طی شود. با اصلاح فرایندها بی‌تردید افزایش رضایت‌مندی محقق خواهد شد. بهبود فرایندها موجب یکی شدن منابع اطلاعاتی فرایندها، شناسایی و حذف فرایندهای تکراری، غیرضروری، موازی، شناسایی و اصلاح فرایندها، دسترسی آسان و سریع به اطلاعات فرایندها، زمینه‌سازی برای یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و زمینه‌سازی سنجش عملکرد فرایندها می‌شود. فرایندها از مهم‌ترین ارکان هر سازمان هستند که فعالیت‌های اجرایی، سازمان‌دهی نیروی انسانی و حتی ساختار تشکیلاتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بدون اطلاع از چگونگی فرایندها برای رسیدن به رضایت مشتریان، ارتقای کیفیت خدمات و امور جاری در سازمان و حتی کاهش هزینه‌ها و بهینه‌سازی را به هدفی دست‌نیافتنی مبدل می‌سازد و هزینه‌های زیاد و غیرضروری به سازمان تحمیل می‌شود که نتیجه آن کاهش کیفیت خدمات و نارضایتی شهروندان و ارباب‌رجوعان است. اقدامات برنامه‌ریزی شده بر مبنای سیستم مدیریت کیفیت در عملکرد سازمان ورزش نقش بسیاری دارد. این نتیجه با یافته‌های بشیری و خدایی (۱۳۹۲)، مکالور<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) و ونلی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی و همسویی دارد (۲۲، ۲۱، ۱۰). سازمان‌ها با اهداف متعالی به‌وجود می‌آیند و با گذشت زمان و بزرگ و پیچیده شدن فرایندها، از اهداف عالی خویش دور می‌شوند یا سرعت نیل به اهداف آنها کم می‌شود. بنابراین نیاز به بازنگری رفتار سازمان به‌صورت مستمر و با برنامه‌ریزی مدون ضروری به‌نظر می‌آید. برنامه‌ریزی مستلزم آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف‌مدار و دانش بسیار در مورد پویایی‌های سازمانی و چگونگی تغییر آنهاست. برنامه‌ریزی اساسی‌ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی است. برنامه‌ریزی آوردن آینده به حال است تا بتوانید اکنون درباره آن کاری انجام دهید. با توجه با نتایج تحقیق سازمان ورزش شهرداری به‌منظور

- 
1. McIvor
  2. Wenli

افزایش نقش ورزش شهروندی در بهبود کیفیت زندگی شهروندان تهرانی، ارتقای جایگاه ورزش شهروندی و ورزش همگانی، توسعه الگوهای جدید تفریحات ورزشی و توسعه ورزش شهروندی با محوریت مدیریت محله، اقدامات برنامه‌ریزی شده‌ای را انجام می‌دهد. این فعالیت‌ها شامل برگزاری رویدادهای ورزشی متنوع در همه سطح مناطق و محلات تهران است که با توجه به وسعت شهر نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و مدونی است که در نهایت سازمان ورزش را در تحقق اهدافشان هدایت کنند. همچنین به‌نظر می‌رسد مدیران سازمان ورزش با بهره‌گیری از نیروی‌های متخصص برنامه‌های خود را به‌منظور ارتقای سطح فعالیت‌های بدنی در بین مردم، کاهش استرس‌های روزانه شغلی به‌وسیله ورزش و تشویق همه مردم به‌منظور گرایش به ورزش سوق دهند. به‌علاوه می‌توانند به‌صورتی برنامه‌ریزی کنند تا از ورزش‌های سنتی به سمت ورزش مدرن حرکت کنند. از طرفی با توجه به نتایج، عواملی همچون بهبود فرایندها، رهبری، حمایت و پشتیبانی از برنامه‌ها و عملیات اجرایی در فعالیت‌ها اثربخشی کمتری نسبت به سایر عوامل را به خود اختصاص دادند. با توجه به نتایج مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران با مدیریت مناسب خود می‌توانند موجب شوند، کارکنان مقاصد و اهداف سازمانی را که همان توسعه و ترویج ورزش همگانی در بین اقشار مختلف شهر تهران است، به‌خوبی درک کنند و برای دستیابی به آنها از انگیزه کافی را برخوردار شوند و تمام تلاش خود را به‌منظور ارائه خدمات و محصولات باکیفیت به شهروندان به‌کار گیرند. علاوه بر این فعالیت‌های سازمان ارزیابی شده و در مسیری یکسان، منظم شود و استقرار یابد و در نتیجه فقدان ارتباط بین سطوح مختلف سازمان به حداقل خواهد رسید. ارتقای کیفیت خدمات شرط لازم و ضروری برای بقا و حضور سازمان‌های مختلف در رقابت جهانی است. سیستم مدیریت کیفیت ایزو دربرگیرنده الزاماتی برای ارائه باکیفیت و بهبود عملیات و فعالیت‌های اجرایی به ذی‌نفعان و مشتریان است. در این سیستم بهبود مستمر فرایندها، اقدامات برنامه‌ریزی شده و مشارکت همگانی در حل مسائل داخلی و خارجی همراه با آموزش در تمامی سطوح صورت می‌گیرد. سیستم مدیریت کیفیت به چگونگی مدیریت فرایندهای مؤثر بر کیفیت می‌پردازد و الزاماتی را برای این موضوع تعیین می‌کند. مطابق این استاندارد باید به‌طور نظام‌مند تمامی فرایندهای موجود در سازمان ورزش شناسایی و ارزیابی شوند و اثربخشی و کارایی آنها اندازه‌گیری و در نهایت تحلیل این شاخص‌ها به بهبود فرایندها و عملکرد در ارائه خدمات ورزشی - تفریحی به شهروندان تهرانی منجر شود. به‌طور کلی این سیستم فلسفه‌ای مدیریتی است که با به‌کارگیری روش‌های مفید سعی در استفاده بهینه از فرصت‌های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و تضمین کیفیت با محور قرار دادن رضایت مشتری و نهادینه‌سازی فرهنگ

پرداختن به ورزش همگانی در بین شهروندان دارد. نظام‌مند ساختن تمامی این موارد امری ارزشمند و نشان‌دهنده جایگاه سازمان ورزش است. در نهایت با توجه به موارد ذکر شده این امید وجود دارد که مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران که رویکردی خدماتی و مشتری‌محور دارد، براساس نتایج تحقیق حاضر به منظور ارائه خدمات باکیفیت به ذی‌نفعان خود تلاش مستمر کنند.

### منابع و مأخذ

1. Bahart Fard, A, Javaheri Kamel, M. the Study of Organization Ethical Values Consequences (The Study of Organization Equality, Organization Commitment and Organization Citizenship Behavior). Journal of Police Organizational Development. 2011, 28: 95-118 [In Persian].
2. Hamzhepour Kheradmardi, M." The relation of service quality, consent and loyalty to the customers' future intention in Mazandaran body building club§ 2013, M. A Thesis shomal university.
3. Tatari Hasan Gavyar E, Ehsani M, Kozechchian H. an Evaluation of Service Quality of Private Clubs in Lorestan Province Using SERVQUAL Model. Journal of Sport Management. 2017, 9: 213-228 [In Persian].
4. Mohammadi A, Ahmadi M, Gohari M. Evaluation of Medical Records Section of Educational Hospitals of Iran University of Medical Sciences with Quality Management System Criteria. Journal of Health Management. 2008, 14: 77-86 [In Persian].
5. Mossadegh Rad A M, Shaali F, Tajmir Riahi Z. Managers' Viewpoints on Possibility of Using Quality Management System (ISO 9000) in University Hospitals. Health Information Management. 2006, 2: 14-30 [In Persian].
6. Zanganeh I, Ehsani M, Hashem K. The Relationship between Enablers and Outcomes in Organizational Excellence of Tehran Football Clubs in the Iranian Premier League (Based on EFQM Model). Sport Management Studies. 2009, 6: 151-164 [In Persian].
7. Khodaparasti, K." Standard, from the beginning to today", Journal of Mechanical Engineering, 2009, 18 (67): 60-70.
8. Peterson, James "A Comprehensive Guide to ISO 9000 Standards Implementation: Implications for a Quality Management System", Translated by Pour shamas, Mohammad Reza, 2007, Rasa Cultural Institute Publishing, Tehran.
9. Noori Z, Soltan Hoseini M, Naderian Jahromi, M. Organization Learning in the Sport Clubs Based on ISO 9000. Sport Management Studies. 2015, 30: 71-84 [In Persian].
10. Bashiri, M, Khodaeae, M. Dimensions and Characteristics of Iran Police Quality Management and Organization Excellence (IPQM). Journal of Police Organizational Development. 2013, 44: 11-46 [In Persian].

11. Ashrafi, B, Dabbaghipour, M. Evaluation of Implementation of Improvement Methods (S.S., ISO and EFQM) on Organizational Climate and Job Attitude. *Journal of Public Administration*. 2012. 4: 1-140 [In Persian].
12. Yazdani, M. *Sport and Jihad Management*. Tehran, Tisa, first edition. 2016, 25-40
13. Roshandel Arbani, T. Explaining the position of the mass media in institutionalizing public sport in the country. *Journal of Sport Management*. 2007, 23: 165-177 [In Persian].
14. Birami Eger J, Mahmoudi B, Taghizadeh H. Presentation service quality model in creation of citizenship behavior. *Sport Management Studies*. 2016, 33: 33-46 [In Persian].
15. Bahrami H R, Karimi, M. The Effectiveness of Quality Management Deployment in ISO Certified Companies (Case Study: Companies Affiliated to Ministry of Energy in Isfahan Province). *Journal of Water and Wastewater*. 2017, 28: 106-117 [In Persian].
16. Terziovski Milé, Power Damien and Sohal Amrik S “ Production, Manufacturing and Logistics. The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance”. *European Journal of Operational Research*. 2003, 146 (3): 580-595
17. Conti, T. A" A history and review of the European Quality Award Model . *The TQM Magazine*. 2007, 19(2): 112-128.
18. Iranzadeh S, Malek A. The effect of the quality management system (ISO 9001) levels of Sigma. *Journal of Management Research*. 2010, 80: 141-154 [In Persian].
19. Liu Chun chu, Tse-Yu Wang, Guang-Zhuang Yu.” Using AHP, DEA and MPI for governmental research institution performance evaluation”, *Applied Economics*. 2018, 51(1): 1-12, DOI: 10.1080/00036846.2018.1524131
20. Wade D. Cook, Nuria Ramon, Jose L. Ruiz Inmaculada Sirvent, Joe Zhuc. DEA-based benchmarking for performance evaluation in pay-for-performance incentive plans. *Omega Journal*. 2019, 84: 45-54, <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.04.004>
21. McIvor R. Integrating process improvement into business process outsourcing: a capability approach. *Academy of Management Proceedings*, 2018. 1, [https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.15953 abstract](https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.15953.abstract).
22. Wenli Xiao Cheryl Gaimon Ravi Subramanian Markus Biehl. “Investment in Environmental Process Improvement”, 2019, 28(2): 407-42 <https://doi.org/10.1111/poms.12927>.

## **An Assessment of Quality Management System of Tehran Municipality Sport Organization Based on ISO 9000 Model**

**Ali Khazaei<sup>1</sup>- Habib Honari<sup>2</sup>- Ahmad Mahmoudi<sup>\*3</sup>- Somayeh Jafarpour Marzooni<sup>4</sup>**

**1.M.Sc. of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran 2.Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran 3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran 4.Bachelor of Sport Facilities Management, University of Applied Sciences and Technology, Tehran, Iran**  
(Received: 2019/05/25 ; Accepted: 2020/05/19)

### **Abstract**

The aim of this study was to assess the quality management system in Sport Organization of Tehran Municipality based on ISO 9000 model. The statistical population of the study consisted of all experts of Tehran Municipality Sport Organization (N = 200). 127 subjects were selected as the sample based on the Morgan table. QMS questionnaire derived from the National Standards Authority of Ireland was used to collect data. The face validity of the questionnaire was confirmed by experts and Cronbach's alpha coefficient was used to determine the reliability ( $\alpha = 0.823$ ). Statistical software of SPSS was used for data analysis. AMOS software was used for the analysis of structural equation modeling. Results showed that all components of the quality management system examined in this study had acceptable factor loading at the significance level of less than 0.05. Also, the most important factors in quality management system according to factor loading values, were the performance evaluation factor (factor loading =0.85) and the nature of organization and processes improvement factor (factor loading=0.80). Therefore, the study suggests appropriate timeline for developing the stages of quality management system to provide services for citizens, establishing appropriate management communication with the staff, periodic evaluation to guarantee the quality of sport services, paying attention to the citizens' sport needs, and trying the evaluation of staff performance.

### **Keywords**

Quality management system, sport organization, staff, Tehran Municipality.

---

\* Corresponding Author: Email: Ah.Mahmoudi@ut.ac.ir ; Tel: +989107608854