
بررسی و تحلیل تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های کشور بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱

منصور خلیل‌زاده^۲، دکتر رسول فرجی^۳، دکتر یوسف یآوری^۴، مهری قهرمانی^۵

ص ص: ۵۶-۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱/۱۹

تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۷/۸

چکیده

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 بررسی و تحلیل تعالی سازمانی اداره‌های کل تربیت بدنی استان‌های ایران با استفاده از مدل اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) بود. پس از بررسی روایی پرسشنامه تعالی سازمانی EFQM، پایایی آن نیز در یک مطالعه مقدماتی محاسبه شد ($\alpha = 0.928$) و توزیع تعداد ۴۳۷ پرسشنامه در بین کارکنان اداره‌های کل تربیت بدنی ۱۰ استان منتخب (تصادفی طبقه‌ای) انجام گرفت که سرانجام نتایج مربوط به ۳۳۷ پرسشنامه تجزیه و تحلیل آماری شد. در بین معیارهای ۹ گانه مدل EFQM، معیار رهبری با نرخ ۵۰/۷۳ درصد امتیاز در ردیف نخست و معیار نتایج کارکنان با نرخ ۳۸/۷۴ درصد امتیاز در ردیف آخر قرار گرفتند. به علاوه، امتیاز همه معیارهای نه گانه، حوزه‌های توانمندسازها و نتایج و نیز امتیاز تعالی سازمانی در این اداره‌ها به طور معنی داری کمتر از مدل EFQM بود ($P < 0.05$). بین توانمندسازها و نتایج در مدل تعالی سازمانی نیز رابطه مثبت قوی و معنی داری مشاهده شد ($P < 0.05$ و $r^2 = 0.864$). پایین بودن امتیاز معیار کارکنان در مدل تعالی اداره‌های کل تربیت بدنی استان‌ها، لزوم توجه به این حوزه را تأکید می‌کند. با توجه به نتایج، تقریباً همه معیارهای مدل تعالی سازمانی اداره‌های کل تربیت بدنی نیاز به بهبود دارند. همچنین توجه به هر یک از معیارهای حوزه توانمندسازها می‌تواند باعث شود سازمان در حوزه نتایج به نتایج ملموسی دست یابد. سرانجام با توجه به نتیجه این پژوهش پیشنهاد می‌شود که برای کسب نتایج قابل پذیرش در اداره‌های تربیت بدنی و حرکت به سوی تعالی، به توانمندسازهای مدل تعالی EFQM (معیارهای رهبری، کارکنان، منابع، استراتژی و فرایندها) توجه بیشتری شود.

واژه‌های کلیدی: اداره کل تربیت بدنی، تعالی سازمانی، مدل EFQM

۱ - این مقاله از طرح پژوهشی با حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز استخراج شده است.

۲ - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

۳ - دانشگاه آزاد اسلامی واحد نقده، r.faraji@yahoo.com

۴ - دانشگاه تربیت معلم آذربایجان

۵ - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

مقدمه

تلاش پیگیر سازمان‌ها برای دستیابی به الگوی جامع ارزیابی و رفع معایب شیوه‌های ارزیابی سنتی، منجر به مطرح شدن مدل‌های تعالی سازمانی^۱ و جوایز کیفیت^۲ ملی در کشورهای پیشرو و به دنبال آن سایر کشورهای جهان شد (۲). مدل‌های تعالی سازمانی^۳ یا سرآمدی کسب و کار^۴، به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. با به کارگیری این مدل‌ها، ضمن اینکه یک سازمان می‌تواند میزان موفقیت خود را برای اجرای برنامه‌های بهبود دهنده در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، می‌تواند عملکرد خود را نیز با سایر سازمان‌ها بویژه با بهترین آنها مقایسه کند (۱۰).

مدل دمی‌نگ^۵، مدل بالدريج^۶ و مدل اروپایی کیفیت^۷ از مهم‌ترین مدل‌های تعالی هستند که سایر مدل‌ها بر اساس آنها شکل گرفته‌اند. این مدل‌ها با استفاده از عناصر مدیریت کیفیت جامع^۸ به عنوان محورها و حوزه‌های مورد ارزیابی و با اختصاص وزن‌های مشخص و از پیش تعیین شده به هر حوزه، از طریق ممیزی به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازند. مدل‌های فوق به مدل‌های خود ارزیابی^۹ نیز معروف هستند (۲). مدل‌های تعالی، پاسخی است به این پرسش که سازمان برتر چگونه سازمانی است؟ چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند؟ و چه معیارهایی بر رفتار آن حاکم است؟ (۱۰).

یکی از نکات مهمی که در سال‌های اخیر بر آن تأکید می‌شود، میزان کارآمدی منابع استفاده شده در حوزه فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی است (۲۳). شواهدی در دست است که نشان می‌دهد افزایش هزینه‌ها در اداره‌های تربیت‌بدنی و به عبارتی

- 1- Organizational excellence models
- 2- Quality awards
- 3- Organizational excellence model
- 4- Business excellence model
- 5- Deming prize
- 6- Malcolm Baldrige National Quality Award
- 7- European Quality Award
- 8- Total Quality Management
- 9- Self assessment models

اختصاص منابع بیشتر به این سازمان‌ها در قبال بازده و فراورده‌های کمتر، ناشی از فقر کیفیت در نظام تربیت بدنی و فعالیت‌های آن است (۱۸). در ایران بررسی‌ها، نشان می‌دهد که، عملکرد اداره‌های تربیت بدنی از نظر کمی و کیفی در سطح مطلوب و قابل قبولی نیستند و بر سر راه آنها مسائل و مشکلات بسیاری وجود دارد که منجر به پایین آمدن سطح کیفی فعالیت‌های آنها شده است (۵) همه این عوامل، لزوم ایجاد یک سیستم مناسب و کارآمد ارزشیابی در سازمان‌های ورزشی را با توجه به ویژگی‌ها، شرایط و زمینه خاص این اداره‌ها در جهت آگاهی از وضعیت موجود و بهبود و ارتقای کیفیت آن ایجاب می‌کند.

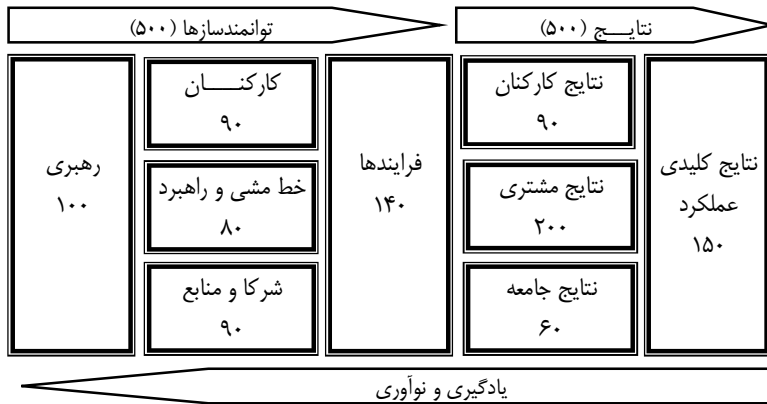
الگو و مدل تعالی سازمانی EFQM^۱ نیز یک الگوی ارزیابی سازمانی است که با عنایت به معیارهای نه‌گانه خود می‌تواند یک سازمان را به طور جامع ارزیابی کند و نقاط ضعف و زمینه‌های بهبود آن را مشخص سازد (۱). در فرایند ارزیابی عملکرد، شناسایی و کاربرد معیارهای کلیدی عملکرد برای سازمان‌ها حیاتی است، زیرا استفاده از آنها اطلاعات مهمی را برای اندازه‌گیری پیشرفت سازمان فراهم می‌سازد و کمیت قابل توجهی از اطلاعات سازمانی را در یک وضعیت جامع و فراگیر گردآوری می‌کند. همچنین با فراهم کردن اطلاعات برای اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی، آگاهی افراد را بالا می‌برد و نیز فرصت‌ها و مشکلات را شناسایی می‌کند و اطلاعات ساده و در دسترس را برای تصمیم‌گیری درباره موضوع‌های پیچیده، در اختیار قرار می‌دهد (۲۴). بنابراین با تشخیص نقاط کلیدی در فرایند اجرای فعالیت‌های ورزشی و ترسیم معیارهای کمی برای آنها، می‌توان فرایندهای طولانی و پیچیده توسعه ورزش کشور را نظارت و ارزشیابی کرد و از میزان حصول به اهداف کمی و کیفی ورزش کشور مطمئن شد تا از این رهگذر، هم بتوان واحدهای کارا و اثربخش را شناسایی کرد و هم نظام تقدیر و پاداش دهی را بر نظام نظارت و کنترل در سازمان‌های ورزشی استوار ساخت (۲۳).

در ادبیات مربوط به ارزیابی سازمان‌ها، مدل‌های مختلفی همچون، الگوی بنیاد اروپایی

مدیریت کیفیت (EFQM)، الگوی ارزیابی متوازن (BSC)^۱، الگوی مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)^۲، رویکرد سیستمی^۳، رویکرد استراتژیک^۴ و مدل توانایی بلوغ^۵ و غیره وجود دارد (۱۶). اصغری زاده و امین (۱۳۸۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مناسب‌ترین الگو برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های ایرانی الگوی EFQM است؛ زیرا این الگو، مبنای ارزیابی و اهدای جایزه ملی کیفیت ایران و جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در کشورمان قرار گرفته است. همچنین از آنجایی که این الگو در بیشتر کشورهای اروپایی به عنوان الگو مرجع برگزیده شده، امکان الگوبرداری از طیف گسترده‌ای از آنها برای سازمان‌های ایرانی فراهم است (۴). الگوی تعالی سازمانی EFQM برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه توانمندسازها^۶ و نتایج^۷ حاصل از این توانمندسازهاست، چارچوبی روشن و شفاف دارد. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارت است از تشخیص نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند (۲۹). این الگو بر اساس نه معیار^۸ (شاخص) پایه‌گذاری شده است. پنج معیار نخست این الگو، مربوط به توانمندسازها بوده (رهبری^۹، کارکنان^{۱۰}، استراتژی و خط مشی^{۱۱}، منابع و شرکا^{۱۲}، و فرایندها^{۱۳}) که بیان‌کننده اجزای تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با هم است و چهار معیار دیگر مربوط به نتایج است (نتایج کارکنان^{۱۴}، نتایج مشتریان^{۱۵}، نتایج جامعه^{۱۶}، نتایج کلیدی عملکرد^{۱۷}) که

- 1- Balanced Score card
- 2- Total Quality Management
- 3- System Approach
- 4- Strategic Approach
- 5- CMM: Capability Maturity Model
- 6- Enablers
- 7- Results
- 8- Criteria
- 9- Leadership
- 10- People
- 11- Policy and Strategy
- 12- Resource & Partners
- 13- processes
- 14- People Results
- 15- Customer Results
- 16- Society Results
- 17- Key Performance Results

نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل می‌دهد و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می‌کند (شکل ۱). در این الگو کل معیارها ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۵۰۰ امتیاز آن مربوط به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز دیگر مربوط به نتایج هستند (شکل ۱، ۲۸).



شکل ۱، معیارهای ۹ گانه الگوی تعالی سازمانی EFQM و امتیازهای مربوط به آنها (۸)

در طی سال‌های اخیر، پژوهش‌های زیادی در زمینه الگوهای تعالی سازمانی برای تشخیص نقاط ضعف و قوت سازمان‌ها و نیز لزوم به‌کارگیری این الگوها برای ارزیابی سازمان‌ها انجام شده است. طالب‌پور (۱۳۸۴)، در پژوهش خود انواع الگوهای ارزیابی را مورد بررسی قرار داد. سرانجام الگوی تعالی سازمانی EFQM را به عنوان نظام نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های ایران انتخاب کرد (۱۷). در برنامه کیفیت ورزش و اوقات فراغت انگلستان نیز نخستین تلاش این بود که الگوی تعالی EFQM برای استفاده مناسب در بخش ورزش و اوقات فراغت تطبیق داده شود (۳۳). دهنویه (۱۳۸۵)، با استفاده از معیارهای الگوی EFQM، نقاط ضعف و قوت بیمارستان هاشمی‌نژاد را شناسایی کرد (۱۳). خداداد (۱۳۸۵) و اکبری (۱۳۸۷)، از الگوی EFQM برای ارزیابی کیفیت دانشکده‌های تربیت بدنی بهره جستند (۱۲، ۶). اکبری (۱۳۸۷)، چنین نتیجه‌گیری کرد که تمامی دانشکده‌های مورد مطالعه در تعالی

سازمانی از امتیاز کمی برخوردار هستند و توجه به شیوه‌ها و برنامه‌های بهبود معیارهای نه گانه تعالی در تمامی این دانشکده‌ها ضروری است (۶). هاشمی‌پور (۱۳۸۶)، در مقایسه تعالی سازمانی اداره‌های کل تربیت‌بدنی استان‌های مازندران و گیلان بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM، به این نتیجه رسید که اداره کل تربیت‌بدنی استان گیلان در وضعیت بهتری قرار دارد (۲۲). اقبال (۱۳۸۷)، عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان را با استفاده از این مدل ارزیابی کرد و بیان داشت که با ارزیابی عملکرد بر اساس مدل EFQM می‌توان به تشخیص نقاط قوت و فرصت‌های بهبود دست یافت تا الگوبرداری بر روی حوزه‌هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای سازمان دارند (۵). همچنین در پژوهشی نشان داده شد که رتبه باشگاه‌های فوتبال با مدل تعالی سازمانی و موفقیت آنها در لیگ برتر فوتبال در ارتباط است (۱۴). اکبریان و نجفی (۱۳۸۸) معتقدند که با استفاده از خودارزیابی مدل EFQM، نقاط ضعف و قوت سازمان و حوزه‌های نیازمند بهبود شناسایی می‌شود و بدین وسیله می‌توان سازمان را به درستی شناخت و ارزیابی کرد؛ همچنین، روندهای پیشرفت به صورت دوره‌ای اندازه‌گیری می‌شود و به افراد سازمان نیز مفاهیم اصلی سرآمدی^۱ را می‌توان آموزش داد (۷). اعتقاد بر این است که اگر مدیران و کارکنان همکاری‌های لازم را انجام دهند، مدل EFQM می‌تواند ابزار مناسبی برای رقابت و رشد کردن سازمان‌ها باشد (۲۸). فراهم کردن شرایط و امکانات لازم برای بهبود فرهنگ سازمانی، علاوه بر ایجاد شرایط مطلوب برای سازمان و کارکنان، زمینه‌های لازم را در جهت رشد و تعالی سازمانی فراهم خواهد کرد (۲۱).

کونتی^۲ (۲۰۰۷) معتقد است که مدل EFQM مدل مناسبی برای خودارزیابی کیفیت سازمان‌ها و مقایسه آنها با یکدیگر است (۲۷). والزو و سانچو^۳ (۲۰۰۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدل EFQM، مدلی مناسب و مفید برای خودارزیابی و یک سیستم

1- Excellence

2- Conti

3- Vallejo and Sancho

خوب برای شناختن فضاهای پیشرفت است (۳۷، ۷، ۱). یونسکا و همکاران^۱ (۲۰۰۹) گزارش کردند که برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های آموزشی و تربیتی استفاده از مدل اروپایی مدیریت کیفیت (به دلیل جستجوی مستمر برای یافتن نقاط معیوب و کاستی‌های سازمان) در بهبود استراتژی‌های خدمات آموزشی و پرورشی مؤثر است و برای آن سازمان‌ها مزایای بسیاری را در پی خواهد داشت (۳۱).

ورنرو، نایتز، براگونی، ریلی و میلیاری^۲ (۲۰۰۷)، در یک خودارزیابی از بیمارستانی در ایتالیا با استفاده از مدل تعالی EFQM، حوزه‌های رهبری، خط و مشی و استراتژی و نیز شرکا و منابع را به عنوان نقاط قوت بیمارستان و حوزه‌های نتایج کارکنان و نتایج جامعه را به عنوان نقاط نیازمند بهبود مورد شناسایی قرار دارند و برنامه‌های بهبود را نیز برای حوزه‌های نیازمند به آن، طراحی و اجرا کردند (۳۶). همچنین، گزارش شده که بین عملکرد سازمان و معیارهای نه‌گانه مدل EFQM رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۳۱). مارکوس و همکاران^۳ (۲۰۱۱) نیز برای نخستین بار از مدل EFQM برای ارزیابی برنامه‌های فعالیت بدنی افراد مسن استفاده کردند و به این نتیجه رسیدند که معیارهای فرایندها (۶۵/۳۸ درصد)، رهبری (۶۱/۰۳ درصد)، نتایج مشتری (۵۸/۴۶ درصد) و کارکنان (۵۱/۲۸ درصد) بیشترین و در مقابل، معیارهای شرکا و منابع (۴۵/۷۷ درصد)، نتایج کارکنان (۴۱/۰۳ درصد)، خط مشی و استراتژی (۳۷/۹۱ درصد)، نتایج کلیدی عملکرد (۱۹/۲۳ درصد) و نتایج جامعه (۱۹/۲۳ درصد) کمترین سهم را در کیفیت تمرین‌های افراد (کیفیت برنامه‌های تمرینی و میزان مشارکت) بر عهده دارد (۳۴).

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر سازمان‌ها با استفاده از مدل EFQM در زمینه خودارزیابی و تشخیص نقاط قوت و قابل بهبود به نتایج ملموسی رسیده‌اند (۳۶، ۱۳، ۵). همچنین، در بیشتر پژوهش‌ها به لزوم استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM تأکید شده است

1- Ioncica *et al*

2- Venero, Nabitiz, Bragonzi, Rebelli and Molinari

3- Marques *et al*

(۳۷، ۱۴، ۱۳، ۱۹). با توجه به اینکه پژوهش‌های اخیر، نیاز به مدیریت کیفیت در بخش‌های ورزشی را نشان داده است (۳۳) و از آنجایی که اداره‌های کل تربیت‌بدنی استان‌ها از جمله مراکز مهم ارائه خدمات ورزشی در کشور هستند، پژوهشگر بر آن است تا با استفاده از مدل امتیازدهی جایزه ملی کیفیت ایران که با الگوگیری از آخرین ویرایش مدل سرآمدی کسب و کار EFQM طرح‌ریزی شده است، وضعیت تعالی سازمانی اداره‌های کل تربیت‌بدنی را بررسی و تجزیه تحلیل کند و بدین وسیله به شناسایی وضعیت جاری، توانایی‌ها و بخش‌های نیازمند بهبود در این سازمان‌ها را نائل آید. با توجه به اینکه تا کنون پژوهشی به این حجم در سازمان‌های ورزشی، بویژه در اداره‌های کل تربیت‌بدنی استان‌ها با استفاده از مدل تعالی EFQM انجام نشده است، انجام دادن این پژوهش ضروری به نظر می‌رسد. بدون شک، می‌توان انتخاب نمونه آماری بزرگ از کل کشور و نیز استفاده از مدل اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) را که روش نو و جدیدی در ارزیابی عملکرد سازمان‌هاست، به عنوان نقاط قوت این پژوهش برشمرد. با استفاده از نتایج حاصل از این پژوهش، علاوه بر مشخص شدن وضعیت کنونی این اداره‌ها از نظر معیارهای مدل تعالی EFQM، نقاط قوت و قابل بهبود آنها با توجه به معیارهای مدل مشخص می‌شود و می‌توان پروژه‌های بهبود را برای این اداره‌ها تعریف کرد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع توصیفی است که به صورت میدانی در اداره‌های کل تربیت‌بدنی استان‌های ایران اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش تمامی کارکنان اداره‌های کل تربیت‌بدنی استان‌های ایران بود که تعداد آنها بر اساس آخرین آمار سازمان تربیت‌بدنی حدود ۱۷۲۶ نفر تا پایان نیمه دوم سال ۱۳۸۸ گزارش شده است. بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان^۱، برای جامعه‌ای با این حجم، تعداد نمونه‌ها حداقل باید ۳۱۰ نفر باشد؛ لذا کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی

1- Morgan sample size table

۱۰ استان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. شیوه انتخاب تصادفی طبقه‌ای نیز به منظور انتخاب استان‌ها مدنظر قرار گرفت. بدین صورت که اداره کل تربیت بدنی استان‌های گیلان از شمال، فارس از جنوب، آذربایجان غربی، ایلام و خوزستان از غرب، خراسان رضوی، خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان از شرق و سرانجام اداره‌های کل تربیت بدنی استان‌های تهران و اصفهان از مرکز ایران به عنوان استان‌های نمونه انتخاب شدند. در مجموع تعداد ۴۳۷ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع شد که از این تعداد، ۳۴۶ پرسشنامه عودت داده شده و پس از بررسی نهایی، ۳۳۷ پرسشنامه به ترتیب ذیل مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت: آذربایجان غربی (۴۲ نفر)، گیلان (۴۱ نفر)، ایلام (۲۰ نفر)، اصفهان (۲۵ نفر)، خراسان جنوبی (۳۵ نفر)، خراسان رضوی (۳۴ نفر)، خوزستان (۲۰ نفر)، فارس (۲۳ نفر)، سیستان و بلوچستان (۱۷ نفر) و تهران (۸۰ نفر) قرار گرفت.

از پرسشنامه تعالی سازمانی EFQM برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۵۰ پرسش از نوع لیکرت چهار ارزشی (بسیار کم=۱ تا بسیار زیاد=۴) و نُه معیار تعالی سازمانی است که رهبری، کارکنان، استراتژی و خط مشی، منابع و شرکا، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این پرسشنامه در سال ۱۹۸۸ همزمان با تأسیس بنیاد مدیریت کیفیت اروپا معرفی شده و مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی، تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، در سال ۱۳۸۲ آن را برای استفاده در سازمان‌های ایران ترجمه و ویرایش کرده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های پژوهش مورد تأیید گروهی از متخصصان مدیریت ورزشی (۱۲ استادیار مدیریت ورزشی و ۲ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی و نیز ۲ نفر کارشناس از ادارات کل تربیت بدنی استان‌های آذربایجان غربی و گیلان) قرار گرفت و میزان پایایی آنها نیز در یک مطالعه راهنما بر روی ۳۰ نفر از کارکنان یکی از استان‌های در دسترس و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، $\alpha = 0/928$ به دست آمد. ضمن استفاده از روش‌های آماری توصیفی،

پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، از آزمون‌های تحلیل واریانس یکراهه (ANOVA)، تی مستقل^۱، تی یک گروهی^۲ و ضریب همبستگی پیرسون برای تجزیه و تحلیل داده‌های خام استفاده شد. در پژوهش حاضر پیش فرض همسانی واریانس‌ها^۳ نیز با استفاده از آزمون لون^۴ مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

از مجموع ۳۳۷ آزمودنی تحت بررسی در این پژوهش، ۴۹/۵۵ درصد مرد و ۵۰/۴۵ درصد زن و همچنین، ۲۸/۸ درصد آنها مجرد و ۷۱/۲ درصد متأهل بودند. از نظر پست سازمانی، نیز تعداد ۲۳ نفر (معادل ۶/۸ درصد) جزو مدیران و معاونان و تعداد ۲۲۱ نفر (معادل ۶۵/۶ درصد) جزو کارکنان عادی بودند و ۹۳ نفر (معادل ۲۷/۶ درصد) به این پرسش پاسخی ندادند. میانگین سن و سابقه آزمودنی‌ها به ترتیب ۳۵/۳۲±۸/۱۸ و ۱۱/۰۴±۷/۷۱ سال بود. از نظر سطح تحصیلات نیز ۲۰/۷ درصد آزمودنی‌ها دیپلم و زیر دیپلم، ۲۳/۳ درصد کاردانی، ۵۰ درصد کارشناسی و ۶ درصد نیز کارشناسی ارشد و بالاتر بوده، ۳۵/۸ درصد آزمودنی‌ها تربیت‌بدنی و ۶۴/۲ درصد نیز غیر تربیت‌بدنی بودند. از نظر استخدام نیز حدود ۳۵ درصد کارکنان وضعیت رسمی، ۴۵ درصد قراردادی و مابقی نیز وضعیت پیمانی و روزمزد داشتند.

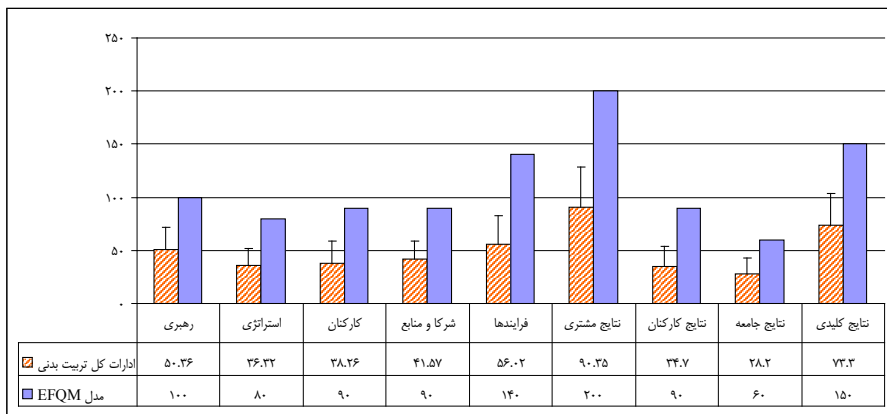
در جدول ۱ امتیازهای نهایی اداره‌های کل تربیت بدنی ده استان منتخب بر اساس مدل EFQM، پس از اعمال امتیاز مربوط به گزینه‌ها مشخص شده است.

1- Independent t-test
2- One sample t-test
3- Homogeneity of Variances
4- Levene

جدول ۱: امتیازات نهایی اداره‌های کل تربیت بدنی بر اساس مدل EFQM

فاکتور	استان سقف امتیاز	آذربایجان غربی	تهران	خراسان جنوبی	ایلام	گیلان	اصفهان	خراسان رضوی	سیستان و بلوچستان	فارس	خوزستان	اداره های کل (میانگین به اهداف دستیابی)	درصد
رهبری	۱۰۰	۵۰	۳۶/۸۴	۷۵/۰۳	۶۱/۷۵	۴۳/۱۶	۴۶/۶۱	۵۶/۱۳	۵۶/۵۵	۶۱/۲۸	۴۸/۷۲	۵۰/۳۶	
استراتژی	۸۰	۳۵/۷۰	۲۷/۸۳	۴۸/۸۵	۳۵/۶۲	۳۰/۳۷	۳۵/۶۷	۳۹/۸۲	۴۳/۹۴	۵۳/۱۱	۳۴/۹۰	۳۶/۳۲	
کارکنان	۹۰	۳۸/۱۲	۲۵/۹۴	۵۸/۰۵	۴۳/۵۲	۲۹/۵۶	۴۰/۰۵	۴۲/۵۲	۴۰/۰۷	۵۰/۳۸	۳۸/۳۴	۳۸/۲۶	
منابع	۹۰	۴۲/۶۹	۳۰/۸۲	۵۴/۲۴	۴۲/۲۷	۳۵/۰۴	۴۴/۶۰	۴۶/۷۹	۵۰/۱۴	۵۶/۱۷	۳۸/۶۰	۴۱/۵۷	
فرایندها	۱۴۰	۵۰/۰۴	۴۵/۹۳	۷۲/۰۱	۵۶/۵۹	۴۷/۱۲	۶۳/۳۴	۵۸/۵۷	۷۲/۵۶	۷۹/۸۰	۴۹/۵۰	۵۶/۰۲	
نتایج مشتری	۲۰۰	۸۷/۷۷	۶۸/۱۵	۱۱۷/۲۰	۱۰۱/۱۷	۹۰/۹۱	۸۵/۶۳	۹۵/۷۰	۱۰۷/۶۷	۱۱۶/۳۷	۸۵/۷۶	۹۰/۳۵	
نتایج کارکنان	۹۰	۳۱/۶۶	۲۵/۱۸	۵۱/۱۵	۳۰/۸۴	۳۰/۸۹	۳۸/۱۲	۴۳/۲۶	۴۵/۸۵	۴۱/۷۵	۲۸/۴۴	۳۴/۷۰	
نتایج جامعه	۶۰	۲۵/۷۵	۱۹/۹۴	۴۳/۶۹	۳۹/۶۸	۲۸/۱۰	۲۶/۶۱	۳۰/۶۲	۳۱/۳۸	۳۴/۵۱	۲۳/۳۰	۲۸/۲۰	
نتایج کلیدی	۱۵۰	۶۹/۷۲	۵۶/۴۴	۹۸/۶۲	۸۷/۲۳	۶۹/۴۲	۶۴/۵۶	۷۷/۸۶	۷۸/۸۱	۹۶/۰۹	۷۳/۹۹	۷۳/۳۰	
جمع امتیازات (EFQM)	۱۰۰۰	۴۳۳/۴۹	۳۳۷/۱۱	۶۱۸/۸۸	۴۸۸/۶۸	۴۰۴/۵۱	۴۴۵/۲۳	۴۹۱/۳۲	۵۳۴/۳۸	۵۸۹/۴۹	۴۲۱/۲۸	۴۴۹/۱۳	
توانمندسازها	۵۰۰	۲۱۶/۵۸	۱۶۷/۳۹	۳۰۸/۲۰	۲۳۹/۷۶	۱۸۵/۱۷	۲۳۰/۲۹	۲۴۳/۸۶	۲۷۱/۲۸	۳۰۰/۷۷	۲۰۹/۷۷	۲۲۲/۵۶	
نتایج	۵۰۰	۲۱۶/۹۲	۱۶۹/۷۳	۳۱۰/۶۷	۲۴۸/۹۳	۲۱۹/۳۴	۲۱۴/۹۴	۲۴۷/۴۷	۲۶۳/۱۱	۲۸۸/۷۳	۲۱۱/۵۱	۲۲۶/۵۷	

با توجه به اطلاعات جدول ۱، معیار رهبری با ۵۰/۳۶ درصد و معیار نتایج کارکنان با ۳۸/۱۵ درصد به ترتیب بیشترین و کمترین درصد دستیابی به اهداف را به خود اختصاص داده‌اند. در شکل ۲ نیز امتیاز اداره‌های کل تربیت بدنی در هر یک از معیارهای ۹ گانه با امتیاز معیارها در مدل تعالی EFQM مقایسه شده است.



شکل ۲: امتیازات اداره‌های کل تربیت بدنی در مقایسه با معیارهای مدل EFQM

جدول ۲، تجزیه و تحلیل آماری عملکرد استان‌های منتخب (آزمون تحلیل واریانس یکراهه)

متغیر	منابع تغییر	میانگین	df	F	sig
رهبری	بین گروهی	۵۳۵۸/۴۴۵	۹	* ۱۷/۴۱۵	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۳۰۷/۶۹۴	۳۲۷		
استراتژی	بین گروهی	۲۴۲۳/۹۲۱	۹	* ۱۲/۶۴۵	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۱۹۱/۵۵۶	۳۲۷		
کارکنان	بین گروهی	۴۱۶۶/۰۳۰	۹	* ۱۲/۹۱۰	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۳۲۲/۶۹۱	۳۲۷		
شرکا و منابع	بین گروهی	۲۸۲۶/۵۹۰	۹	* ۱۱/۷۹۳	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۳۲۹/۶۷۷	۳۲۷		
فرآیندها	بین گروهی	۴۹۷۴/۰۹۸	۹	* ۸/۴۷۴	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۵۸۶/۹۵۷	۳۲۷		
نتایج مشتری	بین گروهی	۱۰۷۷۵/۶۴۵	۹	* ۸/۸۰۷	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۱۲۲۳/۵۶۳	۳۲۷		
نتایج کارکنان	بین گروهی	۲۸۸۸/۸۹۹	۹	* ۹/۷۲۵	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۲۹۷/۰۵۷	۳۲۷		
نتایج جامعه	بین گروهی	۱۸۱۰/۹۴۳	۹	* ۱۰/۴۸۵	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۱۷۲/۷۱۱	۳۲۷		
نتایج کلیدی عملکرد	بین گروهی	۷۴۸۸/۱۹۸	۹	* ۱۰/۵۹۹	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۷۰۶/۵۱۰	۳۲۷		
توانمندسازها	بین گروهی	۳۲۹۰۹۵/۰۸۷	۹	* ۱۴/۷۶۹	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۲۲۲۸۲/۸۰۰	۳۲۷		
نتایج	بین گروهی	۷۶۹۷۷/۸۲۸	۹	* ۱۱/۸۳۶	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۶۵۰۳/۸۸۹	۳۲۷		
تعالی سازمانی	بین گروهی	۳۲۹۰۹۵/۰۸۷	۹	* ۱۴/۷۶۹	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۲۲۲۸۲/۸۰۰	۳۲۷		

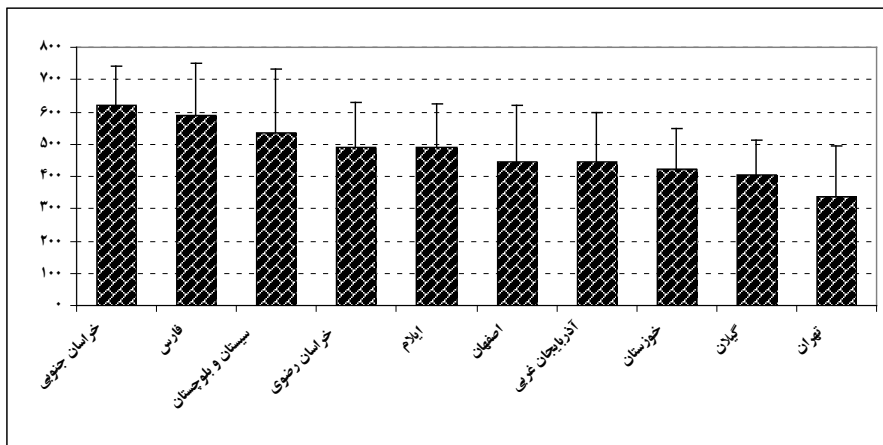
*: در $P < ۰/۰۵$ معنی‌دار است.

همچنین تجزیه و تحلیل امتیازهای اداره‌های کل تربیت‌بدنی در هر یک از معیارهای نه گانه، حوزه‌های توانمندسازها و نتایج و نیز امتیاز تعالی سازمانی نشان داد که بین امتیاز استان‌های منتخب، تفاوت معنی‌داری وجود دارد (جدول ۲).

با توجه به معنی‌دار بودن نتایج آزمون تحلیل واریانس در مورد معیارهای نه گانه، حوزه‌های توانمندسازها و نتایج و نیز امتیاز تعالی سازمانی، استان‌های منتخب با توجه به امتیازهای خود، رده بندی شدند که نتایج بدین ترتیب بود:

۱. در معیار رهبری؛ استان‌های خراسان جنوبی، ایلام و فارس به ترتیب در رده‌های اول تا سوم و استان‌های اصفهان، گیلان و تهران در رده‌های هشتم تا دهم قرار گرفتند.
۲. در معیار استراتژی؛ استان‌های فارس، خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان به ترتیب در رده‌های اول تا سوم و استان‌های اصفهان، گیلان و تهران در رده‌های هشتم تا دهم قرار گرفتند.
۳. در معیار کارکنان؛ استان‌های خراسان جنوبی، فارس و سیستان و بلوچستان به ترتیب در رده‌های اول تا سوم و استان‌های گیلان و تهران در رده‌های نهم تا دهم قرار گرفتند.
۴. در معیار منابع و شرکا؛ استان‌های فارس و خراسان جنوبی در رده‌های اول و دوم و استان‌های گیلان و تهران در رده‌های نهم و دهم قرار گرفتند.
۵. در معیار فرایندها؛ استان‌های فارس، خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان در رده‌های اول تا سوم و استان‌های خوزستان، آذربایجان غربی، گیلان و تهران در رده‌های هفتم تا دهم قرار گرفتند.
۶. در معیار نتایج مشتری؛ استان‌های فارس، خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان در رده‌های اول تا سوم بودند. استان تهران نیز با کسب کمترین امتیاز در رده آخر قرار گرفت.
۷. در معیار نتایج کارکنان؛ استان خراسان جنوبی با کسب بیشترین امتیاز در رتبه اول و استان تهران با کسب کمترین امتیاز در رتبه آخر قرار گرفت.
۸. در معیار نتایج جامعه؛ استان خراسان جنوبی با کسب بیشترین امتیاز رده اول را به خود اختصاص داد. استان‌های خوزستان و تهران نیز با کسب کمترین امتیاز به ترتیب در رده‌های نهم و دهم قرار گرفتند.
۹. در معیار نتایج کلیدی عملکرد؛ استان‌های خراسان جنوبی، فارس و ایلام به ترتیب در رده‌های اول تا سوم بودند. از سوی دیگر، استان‌های آذربایجان غربی، گیلان، اصفهان و تهران به ترتیب در رده‌های هفتم تا دهم قرار گرفت.

در حوزه توانمندسازها؛ استان‌های خراسان جنوبی و فارس رده‌های اول و دوم را به خود اختصاص دادند. در این حوزه، استان‌های آذربایجان غربی، گیلان و تهران به ترتیب در رده‌های هشتم تا دهم بودند. در حوزه نتایج نیز استان خراسان جنوبی رتبه اول و استان تهران رتبه دهم را به خود اختصاص دادند. در بررسی تعالی سازمانی استان‌های منتخب، استان خراسان جنوبی با ۶۱۸/۸۸ امتیاز رتبه نخست و استان تهران نیز با ۳۳۷/۱۱ امتیاز رتبه آخر را به خود اختصاص دادند (شکل ۳).



شکل ۳، امتیاز عملکرد استان‌های منتخب با توجه به مدل EFQM

در بخش دیگری از نتایج این پژوهش، امتیاز معیارهای نه گانه تعالی سازمانی، حوزه‌های توانمندسازها و نتایج و نیز امتیاز تعالی سازمانی در ادارهای تربیت بدنی استان‌های ایران با امتیازهای مشخص شده در مدل تعالی سازمانی EFQM مورد مقایسه قرار گرفت (جدول ۳). داده‌های مندرج در جدول ۳ نشان می‌دهد که امتیاز ادارهای کل تربیت بدنی استان‌های ایران، در همه معیارهای تعالی سازمانی، حوزه‌های توانمندسازها و نتایج و نیز خود تعالی سازمانی، به طور معنی‌داری کمتر از امتیازهای مشخص شده در مدل تعالی سازمانی EFQM است ($P < 0.05$).

جدول ۳، مقایسه امتیاز ادارهای کل تربیت بدنی با امتیازهای مشخص شده مدل تعالی EFQM

متغیر	$M \pm SD$	Test value	t	df	sig	تفاوت میانگین
رهبری	۵۰/۳۶ ± ۲۱/۰۴	۱۰۰	*-۴۹/۶۳	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۴۹/۶۳
استراتژی	۳۶/۳۲ ± ۱۵/۸۵	۸۰	*-۵۰/۵۷	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۴۳/۶۷
کارکنان	۳۸/۲۶ ± ۲۰/۶۳	۸۰	*-۴۶/۰۳۲	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۵۱/۷۳
شرکا و منابع	۳۸/۲۶ ± ۲۰/۶۳	۹۰	*-۴۶/۰۳۲	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۵۱/۷۳
فرایندها	۵۶/۰۲ ± ۲۶/۵۴	۱۴۰	*-۵۸/۰۸۰	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۸۳/۹۷
نتایج مشتری	۹۰/۳۵ ± ۳۸/۴۶	۲۰۰	*-۵۲/۳۳۰	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۱۰۹/۶۴
نتایج کارکنان	۳۴/۷۰ ± ۱۹/۱۴	۹۰	*-۵۳/۰۲۱	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۵۵/۲۹
نتایج جامعه	۲۸/۲۰ ± ۱۴/۷۱	۶۰	*-۳۹/۶۵	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۳۱/۷۹
نتایج کلیدی	۷۳/۳۰ ± ۲۹/۸۰	۱۵۰	*-۴۷/۲۴۳	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۷۶/۶۹
توانمندسازها	۲۲۲/۵۶ ± ۸۹/۰۷	۵۰۰	*-۵۷/۱۸۰	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۲۸۶/۹۸
نتایج	۲۲۶/۵۷ ± ۹۱/۶۰	۵۰۰	*-۵۴/۷۹۳	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۲۸۳/۴۲
تعالی سازمانی	۴۴۹/۱۳۹۳ ± ۱۷۴/۶۴	۱۰۰۰	*-۵۷/۹۰۳	۳۳۶	۰/۰۰۱	-۵۵۰/۸۶۰

*: در $P < 0.05$ معنی دار است.

سایر نتایج نشان دادند که بین توانمندسازها و نتایج سازمانی در مدل تعالی سازمانی ادارهای کل تربیت بدنی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (جدول ۴). همچنین در این پژوهش بین دیدگاه مدیران و کارکنان عادی از منظر تعالی سازمانی تفاوت معنی داری مشاهده شد و مدیران امتیاز بیشتری به تعالی سازمانی ادارهای کل تربیت بدنی به خود اختصاص داده بودند (جدول ۵).

جدول ۴، رابطه بین توانمندسازها و نتایج سازمانی

نتایج سازمانی	توانمندسازها	
*/۸۶۴	r	
۰/۰۰۱	Sig	

*: رابطه در $P < 0.05$ معنی دار است.

جدول ۵، مقایسه دیدگاه مدیران و کارکنان عادی از نظر میزان تعالی سازمانی در اداره‌های کل تربیت بدنی

تعداد	$M \pm SD$	t-test	درجه آزادی	sig
۲۳	۵۵۹/۷۲ ± ۱۳۷/۴۶	* ۳/۲۷۱	۲۴۲	۰/۰۰۱
۲۲۱	۴۳۹/۱۱ ± ۱۷۱/۰۴			

*: در $P < ۰/۰۵$ معنی‌دار است.

بحث و نتیجه‌گیری

با تحلیل نقاط قوت و قابل بهبود در اداره‌های کل تربیت بدنی و با توجه به معیار رهبری مدل EFQM، معیار رهبری با ۵۰/۷۲ درصد دستیابی به اهداف، به عنوان نقطه قوت این سازمان‌ها شناخته می‌شود. معیار نتایج کارکنان نیز با ۳۸/۷۴ درصد دستیابی به اهداف، به عنوان ناحیه نیازمند بهبود در اداره‌های کل تربیت‌بدنی شناخته شد. با نگاهی به وضعیت امتیازهای اداره‌های کل تربیت‌بدنی در هر یک از معیارهای مدل تعالی سازمانی، توجه به شیوه‌ها و برنامه‌های بهبود معیارهای نُه گانه تعالی ضروری به نظر می‌رسد (۶). صفری و آذر (۱۳۸۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که معیارهای خط مشی و استراتژی، کارکنان، فرایندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج جامعه با توجه به وضعیت جامعه مورد بررسی و نه استانداردهای از پیش تعیین شده، ضعیف هستند (۲). در پژوهش حاضر نیز معیار نتایج کارکنان ضعیف است که با پژوهش‌های صفری و آذر (۱۳۸۲) و آخشیک و فرج پهلوی (۱۳۸۹) همخوانی دارد (۱، ۲). معیار رهبری به عنوان نخستین معیار در الگوی EFQM مورد توجه قرار گرفته است. اعتقاد بر این است که همه نتایج از طریق سبکی از رهبری به دست می‌آید که معیارهای خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و فرایندها را رهبری می‌کند (۲۰). با توجه به اینکه در این پژوهش بیشترین امتیاز به معیار رهبری اختصاص داده شده بود، این‌طور به نظر می‌رسد که حوزه مدیریت اداره‌های کل تربیت بدنی در ایجاد و اشاعه بیانیه استراتژیک برای هدف (۹)، (۲۰، ۱، ۳۳)، مسیر و فرهنگ سازمانی (۹)، استقرار مناسب و مؤثر ساختار سازمانی (۹)، حمایت

از ارزش‌های سازمان، قدردانی سازنده و به موقع از تلاش و جدیت افراد و تلاش در جهت ارتقای سطح همکاری‌های خارج سازمانی (۹، ۱، ۳۲) نسبتاً خوب عمل کرده است؛ اما با توجه به کسب تنها ۵۰ درصد امتیاز این معیار در مدل تعالی، به نظر می‌رسد که برای بهبود معیار رهبری و رسیدن به وضعیت دلخواه باید تلاش بیشتری صورت گیرد. در تحقیق آخیشیک و فرج پهلوی (۱۳۸۹) نیز معیار رهبری با کسب ۵۲/۷۲ درصد از کل امتیاز رهبری (۱۰۰) به عنوان نقطه قوت سازمان‌های مورد مطالعه شناخته شد، اما این پژوهشگران عقیده دارند که کسب این امتیاز متوسط، نشان‌دهنده وجود برخی کاستی‌ها در زمینه رهبری و مدیریت سازمان است (۱). در پژوهش حاضر، معیار نتایج کارکنان با کسب کمترین امتیاز به عنوان ناحیه نیازمند بهبود در اداره‌های کل تربیت بدنی شناخته شد. آنچه که سازمان در مورد کارکنان خود به دست می‌آورد، بیانگر نتایج کارکنان در مدل تعالی سازمانی EFQM است. علت کاهش امتیاز این معیار را می‌توان به بی توجهی مدیریت منابع انسانی نسبت به عوامل مرتبط با انگیزش، رضایتمندی، دستاوردها (قابلیت‌های مورد نیاز در مقایسه با قابلیت‌های موجود، بهره‌وری، میزان موفقیت آموزش‌ها و تحقیقات در دسترسی به اهداف)، مشارکت کارکنان (مشارکت در گروه‌های بهبود، مشارکت در نظام پیشنهادها، قدردانی از افراد و گروه‌ها، میزان پاسخگویی به نظر سنجی‌های کارکنان و غیره) و خدمات ارائه شده به کارکنان سازمان مربوط دانست (۵، ۱)؛ لذا برای بهبود این معیار انجام دادن اقدام‌های ذیل می‌تواند مفید باشد:

- طراحی و اجرای سیستم‌های مناسب برای اندازه‌گیری میزان خشنودی کارکنان از عملکرد سازمان.

- تمرکز بر روی مهارت‌ها، توانایی‌ها، طرز تلقی‌ها و تفکرات، ارزش‌ها، نیازها و خواسته‌های نیروی انسانی.

- نگهداری نیروی انسانی و ایجاد رضایت در آنها و نیز شناسایی و تعیین عوامل نارضایتی کارکنان.

- توجه به عواملی همچون؛ انگیزه حضور کارکنان در سازمان، امکانات رفاهی سازمان برای کارکنان، روابط بین همکاران، شرایط فیزیکی کار و تفکیک عوامل نگهدارنده و انگیزاننده (۵).
وونگ و دالگارد^۱ (۲۰۰۶) نیز از عوامل ذیل به عنوان راهکارهایی که می‌توانند نتایج کارکنان در سازمان‌ها را بهبود بخشند یاد کرده‌اند؛ انگیزش کارکنان برای تعهد به تلاش، تقویت اعتماد و احترام، ترویج صمیمیت و همیاری، بهبود رضایت کارکنان و بهبود شرایط کاری (۳۸). آخشیک و فرج‌پهلوی (۱۳۸۹) نیز تجدید نظر در شرایط استخدامی کارکنان را راهی دانسته‌اند که می‌تواند نتایج کارکنان را بهبود بخشد (۱).

با توجه به اینکه مدل تعالی سازمانی EFQM مدل مناسبی برای خودارزیابی سازمان‌ها و مقایسه آنها با یکدیگر است (۲۷)، لذا با عنایت به نتایج خودارزیابی صورت گرفته در این پژوهش، اداره‌های کل تربیت بدنی استان‌های منتخب ایران در معیارهای نه گانه، حوزه‌های توانمندسازها و نتایج و نیز خود تعالی سازمانی با یکدیگر مقایسه و رتبه بندی شدند که با توجه به مقایسه‌های صورت گرفته در معیارهای رهبری، کارکنان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، اداره کل تربیت بدنی استان خراسان جنوبی و در معیارهای استراتژی، منابع و شرکاء، فرایندها و نتایج مشتری اداره کل تربیت بدنی استان فارس رتبه نخست را به خود اختصاص دادند و لذا اداره کل تربیت بدنی این دو استان می‌توانند در هر یک از معیارهای مشخص شده به عنوان الگوی سایر استان‌ها در نظر گرفته شوند و استان‌هایی که امتیازهای پایینی در معیارهای مدل تعالی سازمانی کسب کرده‌اند، می‌توانند با ایجاد تعامل و مشارکت بیشتر با اداره کل تربیت بدنی استان‌های خراسان جنوبی و فارس و استفاده از راهبردهای این سازمان‌ها، امتیاز هر یک از معیارهای تعالی خود را افزایش دهند. با توجه به اینکه، در هر ۹ معیار تعالی سازمانی، اداره کل تربیت بدنی استان تهران کمترین امتیاز را کسب کرده بود، لذا به نظر می‌رسد که مسئولان و دست‌اندرکاران این اداره کل باید توجه اساسی به معیارهای تعالی

سازمانی در سازمان خود داشته باشند و در این راستا، همکاری با اداره‌های کل تربیت بدنی استان‌های خراسان جنوبی و فارس (با توجه به کسب امتیاز بالا در معیارهای نه گانه) می‌تواند سودمند باشد. اکبریان و نجفی (۱۳۸۸) با بررسی ارتباط معیارهای مدل EFQM با اهداف استراتژیک سازمان به این نتیجه رسید که سه معیار رهبری، خط و مشی و استراتژی و نتایج کلیدی عملکرد نسبت به شش معیار دیگر از اهمیت استراتژیک بیشتری برخوردار هستند (۷). با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، استان‌های اصفهان، گیلان و تهران در معیار رهبری، گیلان و تهران در معیار خط مشی و استراتژی و استان‌های آذربایجان غربی، گیلان، اصفهان و تهران در معیار نتایج کلیدی پایین‌ترین امتیاز را در بین سایر استان‌ها کسب کرده بودند، بنابراین به استناد نتایج اکبریان و نجفی (۱۳۸۸)، به نظر می‌رسد که اداره‌های کل تربیت بدنی این استان‌ها باید بکوشند تا برای رسیدن به تعالی این معیارها را بهبود دهند.

یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر عملکرد اداره‌های کل تربیت بدنی استان‌های منتخب نشان داد که استان خراسان جنوبی با ۶۱۸/۱۸ امتیاز رتبه نخست (بهترین عملکرد) و استان تهران با ۳۳۷/۱۱ امتیاز رتبه آخر (ضعیف‌ترین عملکرد) را در بین استان‌های منتخب به خود اختصاص داده‌اند. با توجه به اینکه استان خراسان جنوبی بیشترین امتیاز تعالی سازمانی را در بین ده استان کسب کرده است؛ بنابراین عملیات و راهکارهای آن می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر اداره و سازمان‌های مشابه به کار برده شود. تهران با وجود منابع و امکانات بیشتر (نسبت به سایر استان‌ها) امتیاز پایینی را کسب کرد و این با توجه به معیارهای نه گانه مدل EFQM می‌تواند دلایل بسیاری داشته باشد. کسب امتیاز پایین در هر یک از معیارهای مدل باعث کاهش امتیاز تعالی آن سازمان خواهد شد. پژوهش نشان داده است که کم توجهی به شاخص‌های مالی کارکنان در مدل، می‌تواند امتیاز کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (۱۹، ۱۱). شاید به دلیل وجود هزینه‌های بالای زندگی در شهر بزرگی مثل تهران و کافی نبودن حقوق کارکنان در تأمین این هزینه‌ها، امتیاز کارکنان کاهش یافته است. مدیریت با تدوین نکردن

ارزش‌های اصلی و حاکم بر فضای سازمان و نیز با تدوین نکردن شیوه و رویکرد مناسب رهبران در مواجهه و رویارویی با مسائل، باعث کاهش امتیاز معیار رهبری مدل خواهد شد (۱۱). استفاده نکردن از سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی بر مبنای عملکرد، فقدان نیازسنجی آموزشی، نبود تحصیلات عالی در کارکنان و نبود سیستمی جهت ارتباط مستمر با مشتریان و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنان از جمله عواملی هستند که سبب کاهش امتیاز معیار فرایندها خواهند شد (۱۱). به نظر می‌رسد که کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران نقطه ضعف‌های فوق را در این اداره مشاهده و درک کرده‌اند و در خودارزیابی اداره خود، امتیاز پایینی به آن داده‌اند. همچنین، بر اساس نتایج پژوهش عواملی همچون؛ آموزش مدیران عالی و میانی و نیز نیازسنجی آموزشی از کارکنان باعث بهبود تعالی خواهد شد (۱۱). ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و آشنایی کارکنان با تعالی سازمانی نیز در پیشرفت سازمان و دستیابی به تعالی بی تأثیر نخواهد بود (۲۱).

در مدل EFQM امتیاز سازمان‌های متقاضی از ۱۰۰۰ محاسبه شده و بر همین اساس سازمان‌های سرآمد معرفی می‌شوند که در حال حاضر، بیشترین امتیاز متعلق به شرکت نوکیاست که ۷۵۰ امتیاز کسب کرده است. در ایران نیز فولاد مبارکه در سال ۸۳ موفق به کسب ۳۳۰ امتیاز شده است (۱۵). با توجه به امتیاز تعالی سازمانی برخی از اداره‌های کل تربیت‌بدنی، به نظر می‌رسد که پاسخ‌دهندگان به پرسش‌های پرسشنامه بسیار خوشبینانه پاسخ داده‌اند و این نتیجه با پژوهش زنگنه (۱۳۸۷) همخوانی داشته، اما با پژوهش خداداد (۱۳۸۵) همخوانی ندارد (۱۴، ۱۲). شاید بتوان دلیل این امر را نحوه انتخاب جامعه آماری و توزیع نرمال پرسشنامه در بین کارکنان و مدیران بیان کرد (۱۵). این احتمال وجود دارد که امتیاز بالای مدیران به تعالی سازمان خود باعث افزایش امتیاز تعالی اداره‌های کل شده باشد. ممکن است برخی از ملاحظات اداری نیز در نحوه پاسخگویی کارکنان تأثیرگذار بوده و ایشان امتیاز بالایی به تعالی اداره خود داده باشند. در همین راستا، باید ادعان کرد که شاید امتیاز استان تهران نزدیک‌ترین امتیاز به واقعیت باشد. به عبارت

دیگر، شاید بتوان گفت که کارکنان استان تهران بر خلاف سایر استان‌ها به پرسش‌های پرسشنامه واقع بینانه پاسخ داده‌اند. البته باید توجه کرد که ماهیت تعالی سازمانی در ایران با کشورهای دیگر متفاوت است؛ به عنوان مثال خدمتی که در سازمان ما خیلی ارزشمند تلقی می‌شود، ارزیابی همان خدمت در یک سازمان ژاپنی "خدمت متوسط" است.

در پژوهش حاضر، امتیاز اداره‌های کل تربیت بدنی استان‌های ایران در هر یک از معیارهای نه گانه تعالی سازمانی، حوزه‌های توانمندسازها و نتایج و نیز خود تعالی سازمانی با امتیازهای مشخص و مقرر در مدل تعالی سازمانی EFQM مقایسه شد که در همه موارد، امتیاز اداره‌های تربیت بدنی به طور معنی‌داری کمتر از امتیاز مدل EFQM بود و در نتیجه توجه به همه معیارهای مدل تعالی سازمانی اداره‌های کل تربیت بدنی و تلاش برای بهبود آنها ضروری به نظر می‌رسد.

وجود رابطه مثبت بین توانمندسازها و نتایج مدل تعالی اداره‌های کل تربیت بدنی استان‌های ایران نیز حاکی از آن است که احتمالاً توجه به توانمندسازهای مدل تعالی و سعی در بهبود آنها در اداره‌های کل تربیت بدنی با کسب نتایج بهتر در حوزه نتایج مدل تعالی این اداره‌ها همراه خواهد بود. این نتیجه با پژوهش خداداد (۱۳۸۵)، زنگنه، احسانی، کوزه‌چیان (۱۳۸۸) و روزا و آمارال^۱ (۲۰۰۷) همخوانی دارد (۳۵، ۱۵، ۱۲). کارلوس، آنا، ویسنته و اینماکولادا^۲ (۲۰۰۵) نیز به این نتیجه رسیدند که معیارهای حوزه توانمندسازهای مدل EFQM، با معیارهای حوزه نتایج ارتباط مستحکمی دارد و در نتیجه رویکرد متعادل در توسعه توانمندسازها این امکان را فراهم خواهد ساخت که هبستگی بین توانمندسازها و نتایج به حداکثر برسد و مزایای استفاده از مدل تعالی EFQM نیز تا حداکثر پیش رود (۲۶). به عبارت دیگر، با مدیریت مناسب معیارهای توانمندساز مدل، می‌توان به نتایج خوبی در معیارهای نتایج دست یافت (۲۵).

همچنین، یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیران در مقایسه با کارکنان عادی امتیاز بیشتری به میزان تعالی سازمان خود داده‌اند. به نظر می‌رسد که افراد در پست‌های مدیریتی،

1- Rosa & Amaral, 2007

2- Carlos, Ana, Vicente and Inmaculada, 2005

برای اینکه عملکرد خود را قابل قبول نشان دهند، امتیاز بیشتری به تعالی سازمان تحت اداره خود داده‌اند. اما باید اذعان کرد که برای اطمینان در این زمینه به پژوهش‌های بیشتری نیازمندیم. زنگنه (۱۳۸۷) در بررسی دیدگاه مدیران و کارکنان در مورد تعالی سازمانی باشگاه‌های فوتبال تفاوت معنی‌داری بین دیدگاه دو گروه مشاهده نکرد (۱۵)؛ اما در پژوهش حاضر این تفاوت معنی‌دار بود. با خودارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM که یک فرایند کلیدی برای بهبود انجام امور است، می‌توان به تشخیص نقاط قوت و فرصت‌های بهبود دست یافت (۷، ۳۷) که این خود می‌تواند که فعالیت‌های الگوبرداری^۱ را بر روی حوزه‌هایی متمرکز سازد که بیشترین منافع را برای سازمان به همراه دارد و سرانجام با مداخله کردن در حوزه‌های بهبود و پیگیری تغییرات لازم می‌توان در مسیر تعالی گام نهاد. نتایج خودارزیابی حاصل از این پژوهش نیز نشان داد که در اداره‌های کل تربیت‌بدنی، معیار نتایج کارکنان بیش از سایر معیارها نیاز به بهبود دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود که مسئولان و دست‌اندرکاران توجه و عنایت لازم را در این زمینه مبذول دارند. همچنین؛ پیشنهاد می‌شود که معیارهای حوزه توانمندسازها در مدل EFQM برای بهبود معیارهای حوزه نتایج مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا عامل توانمندسازها با برخورداری از نیمی از مجموع امتیاز عملکرد سازمانی در حکم پیش‌نیاز کسب نتایج به شمار می‌آید که شایسته توجه بیشتر است و در تمام معیارهای توانمندسازها تدوین رویکرد یکپارچه و جاری‌سازی آنها و همچنین ارزیابی و بازنگری منظم آنها مد نظر است و در واقع موجب بهبود مستمر خواهد شد (۲۰). سرانجام، پیشنهادهای کاربردی پژوهش حاضر به قرار ذیل است:

۱. با توجه به کسب بیشترین امتیاز تعالی سازمانی از جانب اداره کل تربیت‌بدنی استان خراسان جنوبی و پس از آن نیز استان فارس، پیشنهاد می‌شود که این استان‌ها به عنوان الگوی سایر استان‌ها قرار گیرند و استان‌های دیگر با ایجاد تعامل بیشتر با این استان‌ها، زمینه بهبود تعالی سازمانی خود را فراهم سازند.

۲. با توجه به اینکه اداره کل تربیت بدنی استان تهران هم در بخش تعالی سازمانی و هم در بخش تعهد سازمانی کمترین امتیاز را کسب کرده، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران این اداره کل، راهکارهایی را برای بهبود تعالی سازمان خود اتخاذ کنند.

۳. به سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش و جوانان) پیشنهاد می‌شود که با بهره‌گیری از مدل تعالی سازمانی EFQM، اداره‌های کل تربیت بدنی استان‌ها را مورد ارزیابی قرار دهند و جوایزی همچون؛ ”تقدیرنامه“، ”تندیس‌های بلورین“، سیمین و زرین را برای اداره‌های برتر در نظر بگیرند؛ زیرا احتمالاً با این کار امکان رقابت این سازمان‌ها با یکدیگر و بهبود کیفیت خدمات فراهم خواهد شد. اکبریان و نجفی (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود گزارش کردند که اجرای مدل‌هایی مثل EFQM و BSC باعث می‌شود که کارکنان درک بهتری از استراتژی و راهبرد واحد و سازمان پیدا کنند، ارتباطها و کار گروهی افزایش یابد و روحیه تعالی سازمان نیز فزونی پذیرد (۷).

منابع

۱. آخشیک، سمیه سادات، فرج پهلوی، عبدالحسین، (۱۳۸۹)، الگوی تعالی سازمانی و سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های علوم پزشکی: بررسی موردی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۷، شماره ۲، صص ۱۶۱-۱۷۱.
۲. آذر، عادل، صفری، سعید، (۱۳۸۳)، مدل‌سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۸، شماره ۲، صص ۱-۳۳.
۳. اسد، محمدرضا، (۱۳۸۱)، ارتباط TQM و اثربخشی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور، نشریه حرکت، شماره ۱۴، ۱۶۵-۱۵۱.
۴. اصغری زاده، عزت اله، امین، فرشته، (۱۳۸۵)، ارزیابی عملکرد کیفیتی شرکت‌های قطعه‌ساز ایران خودرو بر اساس مدل EFQM با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی، بررسی‌های اقتصادی، دوره ۳، شماره ۳، ۱۲۵-۱۰۷.
۵. اقبال، فرزانه، یارمحمدیان، محمدحسین، سیادت، سید علی، (۱۳۸۷)، ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با دو رویکرد پرسشنامه و پروفورما، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۱۱، شماره ۳۴، ۵۸-۴۹.
۶. اکبری یزدی، حسین، (۱۳۸۷)، مقایسه تعالی سازمانی دانشکده‌های منتخب تربیت بدنی کشور (بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۷. اکبریان، مجتبی، نجفی، امیرعباس، (۱۳۸۸)، همراستا سازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد، نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۹-۳۴.
۸. امیران، حیدر، (۱۳۸۳)، راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی بر اساس مدل‌های EFQM/INQA، انتشارات مشاورین کیفیت ساز، تهران.
۹. ترابی پور، امین، رکاب اسلامی‌زاده، سارا، (۱۳۹۰)، خودارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM در بیمارستان‌های منتخب شهر اهواز، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۸، شماره ۲.
۱۰. حری، صادق؛ اکبری، حسن؛ قرقره‌چی، مجید؛ نوری الموتی، صابر، (۱۳۸۸)، بررسی مزایا و دستاوردهای به کارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، فصلنامه بصیرت،

سال شانزدهم، شماره ۴۴، صص ۹۷-۱۲۴.

۱۱. خادمی اسلام، حبیب الله، روان بخش، مقتدالنام، روان بخش، فؤاد، (۱۳۸۴)، بررسی شرکت چوب و صنایع ایران با استفاده از مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران (رویکرد EFQM)، مجله علوم کشاورزی، سال یازدهم، شماره ۴، ۱۸۹-۱۹۸.

۱۲. خداداد، شعله، (۱۳۸۵)، بررسی ارتباط سبک رهبری با تعالی سازمانی در دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۱۳. دهنویه، رضا، (۱۳۸۵)، خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی در بیمارستان هاشمی نژاد، مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت، انتشارات قاصد سحر.

۱۴. زنگنه، اسماعیل، (۱۳۸۷)، بررسی تعالی سازمانی باشگاه‌های شهر تهران در لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان (بر اساس مدل EFQM)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۱۵. زنگنه، اسماعیل، احسانی، محمد، کوزه چیان، هاشم، (۱۳۸۸)، ارتباط بین توانمندسازها و نتایج در تعالی سازمانی باشگاه‌های فوتبال تهران در لیگ برتر ایران (بر اساس مدل EFQM)، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۳، صص ۱۵۱-۱۶۴.

۱۶. صارمی، محمود، صفری، حسین، فتحی، حبیبه، حسینی، فرشید، (۱۳۸۵)، ارائه مدلی برای رتبه بندی شرکت‌های انفورماتیکی، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۰، ۱۵۴-۱۲۷.

۱۷. طالب پور، مهدی، (۱۳۸۴)، تدوین نظام نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های کشور، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

۱۸. عابدی، بهرام، (۱۳۸۰)، بررسی وضعیت کمی و کیفی ورزش و تربیت بدنی استان مرکزی از دیدگاه مسئولین و مربیان ورزشی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۱۹. ملکی، محمدرضا، ایزدی، احمدرضا، (۱۳۸۷)، مقایسه نتایج دو بیمارستان تأمین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، سال دوازدهم، شماره ۲، پی در پی ۶۸-۶۳.

۲۰. ملکی، محمدرضا، ایزدی، احمدرضا، (۱۳۸۹)، وضعیت توانمندسازها در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی

- تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی، فصلنامه پایش، سال نهم، شماره دوم، صص ۱۳۱-۱۳۶.
۲۱. میر فخرالدینی، سید حیدر، فرید، داریوش، صیادی تورانلو، حسین، (۱۳۸۸)، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی- درمانی شهید صدوقی یزد، دوره ۱۷، شماره ۲، ۴۲-۳۰.
۲۲. هاشمی پور، هاشم، (۱۳۸۶)، مقایسه تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های گیلان و مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه غیرانتفاعی آمل.
۲۳. همتی نژاد، مهرعلی، رضانی نژاد، رحیم، (۱۳۸۷)، نظارت و ارزیابی در تربیت بدنی و ورزش، انتشارات شمال پایدار.
۲۴. همتی نژاد، مهرعلی، رمضانیان، رحیم، قلی زاده، محمدحسن، میر کاظمی، سیده عذرا، (۱۳۸۷)، معیارهای ارزیابی عملکرد ورزش دانشگاه (نتیجه ای از یک مطالعه دلفی)، اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی، آمل.
25. Carlos, J. B. L., Ana B. E. T., Vicente, R. P., & Inmaculada, B. M. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to MBNQA Model, *Journal of Operational Management*, 27, 1-22.
26. Carlos, J. B. L., Ana B. E. T., Vicente, R. P., & Inmaculada, B. M. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 22 No. 4, pp. 337-353.
27. Conti A, T. (2007). A history and review of the European quality award model, *The TQM Magazine*, V 19, No 2, 112-123.
28. European Foundation for Quality Management, (1999). *The EFQM Excellence Model*. Belgium: Brussels Representative Office.
29. http://ww1.efqm.org/en/PdfResources/PUB0723_InEx_en_v2.1.pdf
30. European Foundation for Quality Management, (2002). *Using the Excellence Model to Manage Performance*, Belgium: Brussels Representative Office.

31. <http://www.bankrefah.ir/pdfs/en/fundamental%20concepts.pdf>
32. Gorji, M. B., Siami, S. (2011). Self- assessment with regard to EFQM model and the relationship between its criteria and organization's performance, business and management review, 1(8), 07-15
33. Ioncica, M., Negoita, I. M., Petrescu, E. C., & Ioncica, D. (2009). Using the European Model of Total Quality Management to assess the Performance of Organizations. Case Study on Educational Services, Amfiteatru Economic, 11(26):402-411.
34. Kaufmann, M., Serban, V. (2011). The new EFQM 2010 model for business excellence and its fundamental concepts in light of the economic crisis, the Romanian economic journal, No. 40, pp: 99-116.
35. Knop, D. P., Hoecke, V. J., & Bosscher, D. V. (2004). Quality management in sport clubs, Sport Management Review, 7, 57-77.
36. Marques, A. I., Rosa, M. J., Soares, P., Santos, R., Mota, J. & Carvalho, J. (2011). Evaluation of physical activity programmes for elderly people - a descriptive study using the EFQM' criteria, BMC Public Health, 11 (123), 1-16.
37. Rosa, M. J., and Amaral, A. (2007). A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model, Quality assurance in higher education, higher education dynamics, No.20, 181-207.
38. Venero, S., Nabitz, U., Bragonzi, G., Rebelli, A., & Molinari. R. (2007). A two-level EFQM self-assessment in an Italian hospital, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 20 No. 3, 215-231.
39. Vallejo P, Ruiz-Sancho, Dominguez M, A. (2007). Improving quality at the hospital psychiatric ward level through the use of the EFQM model, International

40. Wong C.Y., Dahlgard J. J. (2006). Toward continuous improvement: A case of self assessment using the EFQM Excellence Model, Center for Industrial Production Aalborg University, Denmark.
41. [http://vbn.aau.dk/research/towards_continuous_improvement_a_case_of_selfassessment_using_the_efqm_excellence_model\(156367\)/](http://vbn.aau.dk/research/towards_continuous_improvement_a_case_of_selfassessment_using_the_efqm_excellence_model(156367)/)