
مقایسه تعالی سازمانی هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری بر اساس مدل EFQM

غلامرضا امانی شلمزاری^۱، علی احمدی^۲، دکتر ابراهیم علی‌دوست قهفرخی^۳

ص ص: ۱۳۵-۱۵۸

تاریخ دریافت: ۹۰/۲/۱۴

تاریخ تصویب: ۹۰/۹/۱۷

چکیده

هدف از پژوهش حاضر مقایسه تعالی سازمانی هیأت‌های ورزشی برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار از امکانات در استان چهارمحال و بختیاری، بر اساس مدل EFQM بود. روش پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را هیأت رئیسه و رؤسای کمیته‌های مختلف هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری در سال ۱۳۸۹ تشکیل می‌دادند که تعداد آنها ۴۶۰ تن بود. از این تعداد، بر اساس جدول کرجسی و مورگان و به شیوه تصادفی طبقه‌ای، ۲۱۰ تن به عنوان نمونه آماری پژوهش برگزیده شدند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش، پرسشنامه EFQM بود که با توجه به اهداف پژوهش تعدیل و تعالی سازمانی را در قالب ۹ مولفه اندازه‌گیری می‌کرد که عبارت بودند از: رهبری، راهبرد، کارکنان، شرکا و منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. روایی پرسشنامه را متخصصان و استادان مدیریت ورزشی تأیید کردند و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۸) برآورد شد.

یافته‌های پژوهش تفاوت معناداری را بین میانگین نمرات تعالی سازمانی هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری بر اساس میزان برخورداری، نشان داد ($P < 0/05$). همچنین، در مورد معیارهای کارکنان، نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد، تفاوت معنی داری به دست آمد ($P < 0/05$). بنابراین، با توجه به یافته‌های پژوهش به مسؤولان ورزشی استان و فدراسیون‌های ورزشی مربوط پیشنهاد می‌شود که امکانات لازم را برای هیأت‌های ورزشی نیمه برخوردار و کم برخوردار فراهم سازند و طی یک برنامه‌ریزی علمی، به پیاده‌سازی تعالی سازمانی در این هیأت‌ها بپردازند.

واژه‌های کلیدی: کیفیت، برنامه‌ریزی، تعالی سازمانی، EFQM، چهارمحال و بختیاری.

۱- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه اصفهان

* e_alidoust@yahoo.com

۲- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه رضوی

۳- استادیار دانشگاه تهران

مقدمه

تلاش مستمر سازمان‌ها برای دستیابی به الگوی جامع ارزیابی و رفع معایب شیوه‌های ارزیابی سنتی، منجر به مطرح شدن الگوهای تعالی سازمانی^۱ و جوایز کیفیت^۲ ملی در کشورهای پیشرو و به دنبال آن سایر کشورهای جهان شد (۱). الگوهای تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار، 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 در اجرای بهینه برنامه‌های مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها بویژه با بهترین آنها نیز مقایسه کند (۵).

بنابراین، مقوله "کیفیت"، یک مقوله جهانی است و هرکسی در این باره کوتاهی کند با خطر نابودی روبه رو می‌شود، فرقی نمی‌کند که در چه کشوری باشد یا در چه صنعتی فعالیت می‌کند؛ پس رهبران باید برای مقابله با شکست، خود را تجهیز کنند (۱۱). در مورد کیفیت و مفاهیم آن تعاریف گوناگونی ارائه شده است. قدیمی‌ترین تعریف از کیفیت بدین قرار است: تمامی ویژگی‌های یک مقوله که برای برآورده کردن نیازهای تصریح شده و تلویحی توانایی مؤثر دارد؛ در حالی که در تعاریف جدیدتر، کیفیت به توانایی تمامی ویژگی‌ها و خصوصیات ذاتی یک محصول، سیستم و یا فرآیند در تامین نیازمندی‌های مشتری و سایر گروه‌های ذینفع با تاکید بر نگرش یکپارچه، اطلاق می‌شود (۸).

هر سازمانی صرفنظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار و یا میزان کامیابی در تأمین اهداف سازمانی خود، نیاز به الگو و مدلی دارد که بر اساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد (۳). از میان الگوهای تعالی سازمانی، الگوی اروپایی کیفیت مدیریت^۳ (EFQM) به دلیل اینکه مبنای مورد استفاده در جایزه

1- Organizational excellence models

2- Quality awards

3- European foundation for quality management

ملی کیفیت ایران است، مورد استفاده پژوهشگر قرار گرفته است.

مدل EFQM، به دلیل وجود چرخه جامع بهبود مستمر آن، به عنوان یک چارچوب مفید برای بهبود ساختار کیفیت در سازمان عمل می‌کند. این چرخه با انجام دادن یک خودارزیابی برای درک وضع موجود و نتایج به دست آمده آغاز می‌شود و بر اساس یافته‌ها، سازمان می‌تواند تصمیم بگیرد که بیشترین فعالیت ممکن برای تقویت توانمندسازی‌ها و در جهت کسب نتایج بهتر در ارزیابی آتی، باید در چه زمینه‌هایی صورت گیرد؟ پس از انجام دادن عملیات اصلاحی لازم، سازمان به منظور سنجش نتایج حاصل از این اقدامات یک خودارزیابی دیگر انجام می‌دهد و بر اساس این خودارزیابی، انتخاب نتایج جدید می‌تواند برای بهبود صورت گیرد و چرخه دوباره آغاز می‌شود (۱۲).

الگوی تعالی سازمانی EFQM چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه توانمندسازها^۱ و نتایج^۲ حاصل از این توانمندسازهاست. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این الگو عبارت است از تشخیص نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند (۲۳). این الگو بر اساس ۹ معیار^۳ (شاخص) پایه‌گذاری شده است. پنج معیار نخست این الگو مربوط به توانمندسازها بوده (رهبری^۴، کارکنان^۵، استراتژی و خط مشی^۶، منابع و شرکاء^۷، و فرایندها^۸) که بیان‌کننده اجزای تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آنها با هم است و چهار معیار دیگر، به نتایج مربوط می‌شود (نتایج کارکنان^۹، نتایج مشتریان^{۱۰}، نتایج جامعه^{۱۱}، نتایج کلیدی

1- Enablers

2- Results

3- Criteria

4- Leadership

5- People

6- Policy and Strategy

7- Resource & Partners

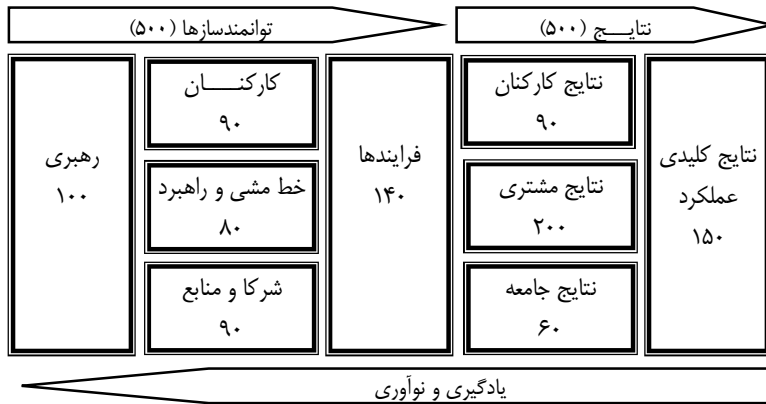
8- processes

9- People Results

10- Customer Results

11- Society Results

عملکردی (۱) که نتایج حاصل از عملکرد سازمان را تشکیل می دهد و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می کند (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 (۲۲).



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

مفاهیم و ارزش های کلیدی در الگوی EFQM عبارتند از: (۱) نتیجه گرایی، (۲) مشتری مداری، (۳) رهبری و ثبات در مقاصد، (۴) مدیریت بر مبنای واقعیت ها و فرایندها، (۵) مشارکت و توسعه منابع انسانی، (۶) یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، (۷) توسعه مشارکت ها، (۸) مسؤولیت های اجتماعی. این ارزش ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه، پایه های اصلی برنامه ریزی و استقرار سیستم ها را تشکیل می دهد و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم بالا داشته باشند (۲۸).

اعتقاد بر این است که اگر مدیران و کارکنان همکاری های لازم را انجام دهند، الگوی EFQM می تواند ابزاری مناسب برای رقابت و رشد کردن سازمان ها باشد (۲۲). فراهم کردن شرایط و امکانات لازم برای بهبود فرهنگ سازمانی علاوه بر ایجاد شرایط مطلوب برای سازمان

و کارکنان، زمینه‌های لازم برای رشد و تعالی سازمانی را نیز فراهم خواهد کرد (۱۳). طی سال‌های اخیر، پژوهش‌های بسیاری در زمینه الگوهای تعالی سازمانی برای تشخیص نقاط ضعف و قوت سازمان‌ها و نیز لزوم به‌کارگیری این الگوها به منظور ارزیابی سازمان‌ها انجام شده است. طالب‌پور (۱۳۸۴)، در پژوهش خود انواع الگوهای ارزیابی را مورد بررسی قرار داد و سرانجام مدل تعالی سازمانی EFQM را به عنوان نظام نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش برگزید (۱۰). باقری (۱۳۸۶)، در مقایسه میزان پذیرش اصول TQM^۱ در فدراسیون‌های وزنه برداری و کشتی کشور بیان کرده است که مهم‌ترین گام در پیاده سازی اصول مدیریت کیفیت در همه سازمان‌ها (سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی) آشنایی کارکنان سازمان با مفاهیم بنیادین مدیریت کیفیت و همچنین آماده کردن آنها به منظور پذیرش تغییرات در سیستم مدیریتی است (۴).

همچنین، هاشم زاده (۱۳۸۷) نیز، در مقایسه تعالی سازمانی در اداره‌های کل تربیت بدنی استان‌های مازندران و گیلان بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM به این نتیجه رسید که بین اداره‌های کل تربیت بدنی این دو استان از منظر تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد و گیلان در وضعیت بهتری است (۱۴). زنگنه (۱۳۸۸) که به بررسی تعالی سازمانی باشگاه‌های شهر تهران در لیگ برتر فوتبال ایران بر اساس مدل (EFQM) پرداخته به این نتیجه رسید که احتمالاً یکی از دلایل پیروزی باشگاه سایپا، توجه مدیر باشگاه به نتایج سازمان و افراد سازمان به یک میزان است (۱۳).

اسکیلدسن^۲ (۲۰۰۴)، در پژوهشی با عنوان "بررسی مقایسه تعالی سازمانی در بخش دولتی و خصوصی" چنین عنوان داشت که شرکت‌های بخش خصوصی تمایل بیشتری به تأکید روی معیارهای توانمندساز دارند و سازمان‌های بخش دولتی گرایش بیشتری به سمت تمرکز داشته و نسبت به بخش خصوصی، بیشتر بر معیارهای نتایج کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد تأکید

1- Total Quality Management

2- Eskildsen, J. K.

دارند (۲۱). کاستکا، بامپر و شارپ^۱ (۲۰۰۳)، ضمن اندازه گیری فرهنگ کار تیمی با استفاده از الگوی EFQM در کشور اوکراین به این نتیجه رسیدند که در بسیاری از سازمان های حاضر در این پژوهش، فرهنگ کار تیمی یک توانمندساز ضروری به نظر می رسد و بویژه در سازمان های در حال تغییر، این فرهنگ کار تیمی اثربخش تر است (۱۷).

کارلوس^۲ و همکارانش (۲۰۰۵)، در یک مطالعه تجربی که در مورد توسعه و توزیع عوامل توانمندساز و نتایج در الگوی تعالی EFQM در کشور اسپانیا انجام دادند، به این نتایج رسیدند که مجموعه معیارهای توانمندساز و نتایج، دارای ارتباط قوی بوده و به استثنای معیار خطمشی و راهبرد، تمام معیارهای توانمندساز و نتایج در الگوی تعالی EFQM باعث توزیع اساسی و مهمی در این رابطه قوی هستند. همچنین، تمام معیارهای توانمندساز، به طور مساوی در بهبود نتایج موثرند و در نتیجه، نزدیک شدن به تعادل در توسعه توانمندسازها باعث حداکثر همبستگی بین نتایج و توانمندسازها می شود (۱۶).

عدالت خان^۳ (۲۰۰۷) در مقاله ای با عنوان دستیابی به تعالی از طریق تعهد فراگیر، به عوامل بسیار زیادی که با تعالی سازمانی ارتباط دارند، اشاره می کند که یکی از اصلی ترین آنها "تعهد کارکنان" است. بدون تعهد هیچ سازمانی نمی تواند در فکر دستیابی به تعالی باشد. تعهد یکی از عوامل بسیار کلیدی برای بهبود کیفیت و تولید، کاهش کمبودها، افزایش سودآوری و کاهش هزینه هاست (۱۵). کونتی^۴ (۲۰۰۷)، در بررسی تاریخی و پیشینه EFQM معتقد است که برای به دست آوردن توسعه و پیشرفت سازمان، تغییر در مدیریت کیفیت ضرورت دارد. همچنین، الگوی EFQM مناسبی برای خودارزیابی کیفیت سازمان ها و مقایسه آنها با یکدیگر است (۱۹).

والجو و سانچو^۵ (۲۰۰۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که الگوی EFQM یک الگوی مناسب و مفید برای خودارزیابی و یک سیستم خوب برای شناختن فضاهای پیشرفت است (۲۷).

1- Castka, Bamper and Sharp

2- Carlos

3- Adalat Khan

4- Conti

5- Vallejo and Sancho

ورنرو و همکارانش^۱ (۲۰۰۷)، در یک خودارزیابی از بیمارستانی در ایتالیا با استفاده از الگوی 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 شناسایی کرده و برنامه‌های بهبود را نیز برای حوزه‌های نیازمند بهبود طراحی و اجرا کردند (۲۶).

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر سازمان‌ها با استفاده از الگوی EFQM به نتایج ملموسی در زمینه خودارزیابی و تشخیص نقاط قوت و قابل بهبود رسیده‌اند (۲، ۲۶). با توجه به اینکه پژوهش‌های اخیر نیاز به مدیریت کیفیت را در بخش‌های ورزشی نشان داده و از آنجایی که هیأت‌های ورزشی از جمله مراکز مهم پرورش و توسعه نیروهای انسانی برای ورزش کشور هستند، این پژوهش به بررسی تعالی سازمانی هیأت‌های ورزشی فعال در استان چهارمحال و بختیاری، با استفاده از الگوی امتیازدهی جایزه ملی کیفیت ایران (که با الگوگیری از آخرین ویرایش مدل EFQM طرح‌ریزی شده است) پرداخت تا بدین وسیله بتواند وضعیت جاری، توانایی‌ها و بخش‌های نیازمند به بهبود در این هیأت‌ها را شناسایی کند. همچنین، این پژوهش هیأت‌های ورزشی فعال استان را از نظر میزان تعالی سازمانی مقایسه کرده و درصد است نقاط قوت و ضعف این هیأت‌ها را به مسئولان و رؤسای هیأت‌ها معرفی کند تا این هیأت‌ها درصد بهبود شرایط برابند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری انجام شد. روش انجام دادن پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی بود که به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش را هیأت رئیس و رؤسای کمیته‌های مختلف هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری در سال ۱۳۸۹ تشکیل می‌دادند که تعداد آنها ۴۶۰ تن بود.

1- Venero, Nabitiz, Bragonzi, Rebelli and Molinari

. بر اساس اطلاعات کسب شده از اداره کل تربیت بدنی استان، ۳۵ هیأت فعال در این استان، بر اساس امکانات موجود و برخورداری از شش عامل (منظم بودن سیستم اداری، سیستم مالی، گستردگی سیستم آموزش، سیستم فرهنگی، توجه به ورزش همگانی و قهرمانی) در قالب سه گروه با عنوان هیأت‌های ورزشی برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار تقسیم بندی شدند. از میان این ۳۵ هیأت، ۱۵ هیأت به عنوان برخوردار، ۱۴ هیأت نیمه برخوردار و ۶ هیأت نیز به عنوان کم برخوردار طبقه بندی شدند. جدول شماره ۱ چگونگی توزیع هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری را براساس میزان برخورداری نشان می‌دهد.

جدول ۱. تقسیم بندی هیأت‌های ورزشی بر اساس میزان برخورداری از امکانات

| هیأت‌های ورزشی کم برخوردار | هیأت‌های ورزشی نیمه برخوردار | هیأت‌های ورزشی برخوردار |
|---|--|---|
| سوارکاری، سه گانه، شمشیربازی، قایقرانی، تنیس خاکی و رزم آوران | تیراندازی با کمان، اسکیت، تکواندو، ورزش‌های رزمی، تنیس روی میز، جانیازان و معلولان، شطرنج، اسکی، جودو، کونگ فو، بدمینتون، بوکس، دوچرخه سواری و تیراندازی | هندبال، ژیمناستیک، کوهنوردی، بسکتبال، بدنسازی و پرورش اندام، روستایی و عشایری، وزنه برداری، ورزش‌های همگانی، ووشو، دوومیدانی، کشتی، شنا، والیبال، کاراته و فوتبال |

باتوجه به اینکه کارکنان درسه دسته هیأت‌های ورزشی برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار تقسیم شدند و درهرگروه تعداد کارکنان آن متفاوت بود، ازروش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب باجامعه آماری استفاده شد و تعداد ۲۱۰ تن به عنوان حجم نمونه برگزیده شدند. جدول شماره ۲ چگونگی توزیع جامعه و حجم نمونه را بر اساس استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با جامعه آماری نشان می‌دهد.

جدول ۲. توزیع فراوانی جامعه و حجم نمونه

| حجم نمونه | جامعه آماری | هیأت‌های ورزشی |
|-----------|-------------|----------------|
| ۱۰۳ | ۲۲۵ | برخوردار |
| ۷۱ | ۱۵۶ | نیمه برخوردار |
| ۳۶ | ۷۹ | کم برخوردار |
| ۲۱۰ | ۴۶۰ | مجموع |

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه ۵۰ پرسشی تعالی سازمانی EFQM بود که با توجه به اهداف پژوهش تعدیل و تغییراتی در آن اعمال شد. به منظور تعیین روایی محتوایی آن، پرسشنامه میان چند نفر از متخصصان و استادان مدیریت ورزشی توزیع و پس از اعمال آرای آنان و تغییرات لازم، فرم نهایی پرسشنامه تهیه شد. پایایی پرسشنامه نیز در یک مطالعه مقدماتی^۱ و تعیین واریانس پرسش‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۸ به دست آمد که میزان قابل قبولی است.

در این پژوهش، از آمارهای توصیفی برای طبقه بندی، تنظیم، محاسبه میانگین، انحراف استاندارد و درصد فراوانی مربوط به داده‌ها استفاده شد. همچنین تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها نیز با روش آماری تحلیل واریانس^۲، و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS نسخه ۱۷ صورت گرفت.

یافته‌ها و نتایج پژوهش

از بین ۲۱۰ تن افراد نمونه در این پژوهش، ۱۶۲ تن مرد (۷۷ درصد) و ۴۸ تن زن (۲۳ درصد) بودند. جدول شماره ۳، توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد نمونه را از نظر سن، سابقه کار و میزان تحصیلات نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بیشتر افراد دارای تحصیلات کارشناسی بوده (۴۰ درصد) و اغلب کمتر از ۷ سال تجربه کار در هیأت‌های ورزشی داشته‌اند (۵۳ درصد).

1- pilot
2- ANOVA

جدول ۳. توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد نمونه

| درصد | تعداد | متغیرهای جمعیت شناختی | |
|------|-------|------------------------|---------------|
| ۲۶/۲ | ۵۵ | ۲۱ تا ۲۷ سال | دسته بندی سنی |
| ۲۲/۹ | ۴۸ | ۲۸ تا ۳۴ سال | |
| ۲۷/۱ | ۵۷ | ۳۵ تا ۴۱ سال | |
| ۱۹/۵ | ۴۱ | ۴۲ سال و بالاتر | |
| ۴/۳ | ۹ | بدون پاسخ | |
| ۵۲/۹ | ۱۱۱ | کمتر از ۷ سال | سابقه کار |
| ۲۳/۸ | ۵۰ | ۸ تا ۱۴ سال | |
| ۱۳/۸ | ۳۹ | ۱۵ تا ۲۱ سال | |
| ۶/۲ | ۱۳ | ۲۲ سال به بالا | |
| ۳/۳ | ۷ | بدون پاسخ | |
| ۲۵/۷ | ۵۴ | دیپلم | میزان تحصیلات |
| ۲۳/۸ | ۵۰ | کاردانی | |
| ۴۰/۵ | ۸۵ | کارشناسی | |
| ۷/۱ | ۱۵ | کارشناسی ارشد و بالاتر | |
| ۲/۹ | ۶ | بدون پاسخ | |
| ۱۰۰ | ۲۱۰ | مجموع | |

همچنین، لازم به ذکر است که حدود ۶۵ درصد افراد نمونه متاهل (۱۳۶ تن) بوده و تنها ۲۰ درصد از افراد نمونه (۴۲ نفر) تحصیلات مرتبط با رشته تربیت بدنی داشتند و ۸۰ درصد باقیمانده در سایر رشته‌ها تحصیل کرده بودند. سمت افراد نمونه در هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری، در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. توزیع افراد نمونه براساس سمت درهیأت ورزشی

| درصد | تعداد | سمت درهیأت ورزشی | درصد | تعداد | سمت درهیأت ورزشی |
|------|-------|-----------------------|------|-------|-------------------|
| ۱۱/۹ | ۲۵ | رئیس کمیته داوران | ۹ | ۱۹ | رئیس هیأت |
| ۹ | ۱۹ | کمیته آموزش | ۴/۸ | ۱۰ | نایب رئیس مردان |
| ۱۱ | ۲۳ | کمیته فنی و مسابقه ها | ۸/۱ | ۱۷ | نایب رئیس بانوان |
| ۳/۳ | ۷ | کمیته استعدادیابی | ۱۱/۴ | ۲۴ | دبیر هیأت |
| ۲/۹ | ۶ | کمیته انضباطی | ۹ | ۱۹ | خزانه دار |
| ۹ | ۱۹ | کمیته فرهنگی | ۱۰/۵ | ۲۲ | رئیس کمیته مربیان |
| ۱۰۰ | ۲۱۰ | مجموع | | | |

بررسی میانگین نمرات تعالی هیأت‌های ورزشی در مجموع و به تفکیک هر یک از عوامل، در جدول شماره ۵، نشان می‌دهد که بیشترین میزان تعالی سازمانی در هیأت‌های ورزشی برخوردار وجود داشته و کمترین آن در هیأت‌های ورزشی کم برخوردار بوده است.

جدول ۵. مقادیر میانگین و انحراف معیار نمرات تعالی سازمانی هیأت‌های ورزشی بر اساس میزان برخورداری

| نوع هیات | برخوردار | | نیمه برخوردار | | کم برخوردار | |
|--------------------|----------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|
| | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار |
| رهبری | ۱۷/۹۰ | ۳/۰۷ | ۱۷/۶۲ | ۳/۴۷ | ۱۷/۰۸ | ۳/۱۱ |
| خط مشی و راهبرد | ۱۳/۴۹ | ۲/۵۷ | ۱۳/۱۰ | ۲/۳۴ | ۱۲/۵۰ | ۲/۳۱ |
| کارکنان | ۱۸/۱۷ | ۳/۱۳ | ۱۷/۴۹ | ۲/۲۰ | ۱۶/۷۵ | ۲/۹۹ |
| شرکاء و منابع | ۱۷/۷۴ | ۳/۶۶ | ۱۷/۲۴ | ۳/۵۰ | ۱۶/۳۶ | ۲/۷۵ |
| فرایندها | ۲۲/۰۳ | ۴/۳۴ | ۲۲/۸۶ | ۳/۴۳ | ۲۲/۴۲ | ۳/۶۵ |
| نتایج مشتری | ۳۲/۶۲ | ۶/۴۴ | ۳۰/۲۴ | ۴/۹۲ | ۳۰ | ۴/۶۲ |
| نتایج کارکنان | ۱۶/۲۳ | ۳/۵۳ | ۱۵/۶۱ | ۳/۲۲ | ۱۴/۴۲ | ۳/۴۸ |
| نتایج جامعه | ۱۰/۱۰ | ۲/۱۸ | ۹/۷۳ | ۲/۲۵ | ۹/۳۳ | ۱/۸۵ |
| نتایج کلیدی عملکرد | ۲۵/۱۵ | ۴/۱۷ | ۲۴/۱۰ | ۴/۳۰ | ۲۲/۵۸ | ۳/۶۱ |
| نمره تعالی سازمانی | ۱۷۲/۴۵ | ۲۲/۳۷ | ۱۶۷/۹۸ | ۲۱/۲۳ | ۱۶۱/۴۴ | ۲۲/۸۴ |

داده‌های جدول شماره ۶ نتایج آزمون آماری تحلیل واریانس نمرات تعالی سازمانی هیأت‌های ورزشی برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار استان چهارمحال و بختیاری را در سطح معنی داری ۰/۰۵، نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج آنالیز واریانس نمرات تعالی سازمانی هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری

| میزان P | میزان F | مجموع مجذورات | درجه آزادی | میانگین مجذورات | منبع تغییرات | معیار تعالی سازمانی |
|---------|---------|---------------|------------|-----------------|--------------|---------------------|
| ۰/۴۲ | ۰/۸۸ | ۹/۰۸ | ۲ | ۱۸/۱۵ | بین گروهی | رهبری |
| | | ۱۰/۳۵ | ۲۰۷ | ۲۱۴۲/۵۱ | درون گروهی | |
| ۰/۱۱ | ۲/۲۷ | ۱۳/۶۶ | ۲ | ۲۷/۳۲ | بین گروهی | خط مشی و راهبرد |
| | | ۵/۹۹ | ۲۰۷ | ۱۲۴۱/۰۶ | درون گروهی | |
| ۰/۰۵ | ۳ | ۳۹/۳۷ | ۲ | ۵۸/۷۵ | بین گروهی | کارکنان |
| | | ۹/۸۰ | ۲۰۷ | ۲۰۲۹/۳۵ | درون گروهی | |
| ۰/۱۲ | ۲/۱۴ | ۲۵/۷۵ | ۲ | ۵۱/۵۱ | بین گروهی | شرکاء و منابع |
| | | ۱۲/۰۳ | ۲۰۷ | ۲۴۸۹/۱۶ | درون گروهی | |
| ۰/۷۳ | ۰/۳۱ | ۵/۰۱ | ۲ | ۱۰/۰۱ | بین گروهی | فرایندها |
| | | ۱۶/۲۶ | ۲۰۷ | ۳۳۶۶/۲۵ | درون گروهی | |
| ۰/۰۰۸ | ۴/۹۵ | ۱۵۹/۸۰ | ۲ | ۳۱۹/۶۰ | بین گروهی | نتایج مشتری |
| | | ۳۲/۲۴ | ۲۰۷ | ۶۶۷۳/۱۶ | درون گروهی | |
| ۰/۰۲ | ۳/۸۰ | ۴۴/۵۸ | ۲ | ۸۹/۱۶ | بین گروهی | نتایج کارکنان |
| | | ۱۱/۷۱ | ۲۰۷ | ۲۴۲۴/۱۲ | درون گروهی | |
| ۰/۱۶ | ۱/۸۲ | ۸/۴۳ | ۲ | ۱۶/۸۷ | بین گروهی | نتایج جامعه |
| | | ۴/۶۴ | ۲۰۷ | ۹۶۰/۹۴ | درون گروهی | |
| ۰/۰۰۵ | ۵/۳۹ | ۹۱/۸۲ | ۲ | ۱۸۳/۶۴ | بین گروهی | نتایج کلیدی عملکرد |
| | | ۱۷/۰۴ | ۲۰۷ | ۳۵۲۶/۵۷ | درون گروهی | |
| ۰/۰۰۷ | ۵/۰۷ | ۴۹۵۹/۴۴ | ۲ | ۲۴۷۹/۷۱ | بین گروهی | نمره تعالی سازمانی |
| | | ۱۰۱۲۹۳/۳ | ۲۰۷ | ۴۸۹/۳۴ | درون گروهی | |

نتایج پژوهش در جدول شماره ۵ نشان داد که، بین ۵ عامل رهبری، خط مشی و راهبرد، شرکاء و منابع، فرایندها و نتایج جامعه بین سه گروه برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری تفاوت معنی داری وجود ندارد. همچنین، نتایج نشان داد که ۴ عامل کارکنان، نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد و همچنین مجموع نمرات تعالی سازمانی، دارای تفاوت معنی داری در سه گروه برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار بودند. در مواردی که تفاوت بین سه گروه معنی دار بود، برای نشان دادن تفاوت دقیق‌تر بین گروه‌ها از آزمون تعقیبی توکی استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۷ آورده شده است.

جدول ۷. نتایج تعقیبی توکی آنالیز واریانس نمرات تعالی سازمانی هیأت‌های ورزشی

| معیار تعالی سازمانی | مقایسه زوجی | اختلاف میانگین | سطح معنی داری |
|---------------------|--------------------------|----------------|---------------|
| کارکنان | برخوردار - کم برخوردار | ۲/۴۹ | ۰/۰۲ |
| | برخوردار - نیمه برخوردار | ۳/۰۴ | ۰/۰۳ |
| نتایج مشتری | برخوردار - کم برخوردار | ۳/۲۵ | ۰/۰۲ |
| | برخوردار - کم برخوردار | ۳/۷۷ | ۰/۰۰۷ |
| نتایج کارکنان | برخوردار - کم برخوردار | ۳/۶۵ | ۰/۰۰۷ |
| | برخوردار - نیمه برخوردار | ۲/۳۷ | ۰/۰۱ |
| نتایج کلیدی عملکرد | برخوردار - نیمه برخوردار | ۳/۷۷ | ۰/۰۰۱ |
| | برخوردار - کم برخوردار | ۵/۴۴ | ۰/۰۰۱ |

بحث و نتیجه گیری

در مدل EFQM امتیاز سازمان‌های متقاضی از ۱۰۰۰ محاسبه شده و 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. با توجه به امتیاز تعالی سازمانی برخی از هیأت‌های ورزشی، به نظر می‌رسد که پاسخ‌دهندگان به پرسش‌های پرسشنامه خیلی خوشبینانه پاسخ نداده‌اند و این نتیجه با پژوهش زنگنه (۱۳۸۷) همخوانی نداشته، اما با پژوهش خداداد (۱۳۸۵) همخوانی دارد. ممکن است برخی از ملاحظات اداری نیز در نحوه پاسخگویی کارکنان تأثیرگذار بوده باشد.

یافته‌ها درباره تعالی سازمانی در هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری تفاوت معنی داری را بین میزان تعالی سازمانی در هیأت‌های برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار نشان داد. به عبارت دیگر، هیأت‌های برخوردار، تعالی سازمانی بالاتری نسبت به هیأت‌های نیمه برخوردار و کم برخوردار دارند. این هیأت‌ها شامل ووشو، هندبال، ورزش‌های همگانی،

کوهنوردی، فوتبال، ژیمناستیک، روستایی و عشایری، بدنسازی و پرورش اندام، وزنه برداری، بسکتبال، کشتی، شنا، والیبال، کاراته و دو و میدانی بودند که توانسته‌اند برای استان، موفقیت‌های ورزشی بهتری را نسبت به هیأت‌های نیمه برخوردار و کم برخوردار به دست آورند. دی‌ناپ^۱ و همکاران (۲۰۰۴) وجود تعالی سازمانی را برای ورزش یک ضرورت گزارش کردند و معتقدند باشگاه‌های ورزشی برای رسیدن به موفقیت نیاز به تعالی سازمانی دارند، زیرا تعالی سازمانی موجب توانمندسازی باشگاه و تسلط کافی مدیران بر امور خواهد شد (۲۰). همچنین کونتی (۲۰۰۷) نیز تعالی سازمانی را برای توسعه و پیشرفت سازمان‌های ورزشی یک امر ضروری دانسته و معتقد است که باشگاه‌های موفق دنیا از این نوع مدیریت به خوبی استفاده می‌کنند (۱۹). در همین زمینه زنگنه (۱۳۸۸)، در مطالعه خود درباره باشگاه‌های ورزشی لیگ برتر، یکی از عوامل پیروزی و قهرمانی باشگاه سایپا را استفاده از الگوی تعالی سازمانی در باشگاه داری گزارش کرده است (۹). از این نظر، یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش خداداد (۱۳۸۵) نیز، همسوست (۶). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که هیأت‌های ورزشی به موازات استفاده از تعالی سازمانی، به پیروزی دست یافته‌اند و هیأت‌ها، سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی که بیشتر از تعالی سازمانی استفاده کنند، احتمال موفقیت آنها بیشتر خواهد بود.

یافته‌های مربوط به "معیار رهبری" تفاوت معنی داری را بین سه گروه نشان نداد که نشان دهنده این است که هر سه گروه از هیأت‌های ورزشی، به یک میزان از معیار رهبری استفاده کرده‌اند؛ در واقع نوع رهبری در هر سه گروه به یک شیوه بوده و مدیران از یک سبک رهبری استفاده کرده‌اند.

نتایجی که درباره "معیار خط مشی و راهبرد" در هیأت‌های ورزشی برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار به دست آمده نشان داد که، تفاوت معنی داری بین آنها وجود ندارد. به عبارتی؛ کارکنان هیأت‌های ورزشی در مورد تدوین برنامه جامع، طرح‌ها و خط مشی‌ها و اجرای آنها،

قرارگرفتن اهداف هیأت‌های ورزشی در چارچوب برنامه جامع و تغییر هوشمندانه برنامه جامع هیأت‌ها، آرای یکسانی دادند و معتقدند که، هیأت‌های ورزشی برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار این موضوع‌ها را رعایت می‌کنند و سعی دارند که بر اساس برنامه جامع و در راستای آن عمل کنند. در این زمینه کاستکا، بامبر و شارپ (۲۰۰۳) در راستای مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که قرار گرفتن اهداف سازمان در راستای یک برنامه جامع و مدون متناسب با روش‌های جدید دنیا، می‌تواند در موفقیت سازمان بسیار سودمند باشد و اثر بخشی آن را افزایش دهد (۱۷). این موضوع که تدوین طرح جامع و عمل بر اساس آن می‌تواند موجب رشد و موفقیت سازمان‌های ورزشی شود در مطالعات عدالت خان (۲۰۰۷) و تاون^۱ (۲۰۰۶)، نیز گزارش شده و آنان هم وجود "طرح جامع" را به گونه‌ای که در راستای اهداف سازمان باشد برای رسیدن به موفقیت مهم و ضروری توصیف می‌کنند (۱۵، ۲۵).

یافته‌ها در مورد "معیار کارکنان" در سه گروه، تفاوت معنی داری را بین آنها نشان داد. به عبارت دیگر، هیأت‌های ورزشی برخوردار توجه بیشتری به معیار کارکنان دارند و می‌کوشند تا با مشارکت دادن، اطلاع رسانی، آموزش و برنامه‌ریزی اصولی بر اساس نیازهای کارکنان، تلاش آنان را افزایش دهند و به پیروزی‌های بیشتری برسند. به همین جهت، این هیأت‌های ورزشی به نتایج مطلوب‌تری در مسابقه‌های کشوری دست یافتند و نسبت به هیأت‌های نیمه برخوردار و کم برخوردار به اهداف بالاتری رسیدند. خیبری و الهی (۱۳۸۴)، در مطالعه خود نشان دادند که باشگاه‌های ورزشی داخل حداقل معیارهای یوفا را ندارند و در مورد منابع انسانی نیز این موضوع بیشتر نمایان است (۷). در واقع باشگاه‌های ورزشی داخل کمتر به منابع انسانی و پرورش آنها توجه دارند. در حالی که زنگنه (۱۳۸۷)، در مطالعه خود در مورد باشگاه سایپا از توجه به منابع انسانی و اهمیت دادن به آموزش و مشارکت دادن آنان در امور، به عنوان یک عامل مهم در راستای قهرمانی تیم سایپا حکایت می‌کند (۹). همچنین کونتی (۲۰۰۷) و

1- Town, S.

کاستکا، بامبر و شارپ (۲۰۰۳)، نیز در مطالعات خود، اهمیت دادن به آموزش، مشارکت، برنامه ریزی، تشویق، اطلاع رسانی به منابع انسانی را برای موفقیت سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی مهم گزارش کرده‌اند و آن را برای پیروزی و دستیابی به مقام‌های ورزشی بالاتر، ضروری توصیف می‌کنند (۱۷، ۱۹).

یافته‌هایی که در مورد "معیار شرکا و منابع" در هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری به دست آمده نشان داد که تفاوت معنی داری بین سه گروه وجود ندارد. به عبارت دیگر، همکاری با سایر نهاد‌های ورزشی در راستای آینده‌نگری، دسترسی به اطلاعات ضروری، انطباق منابع مالی در جهت اهداف راهبردی و مقاصد، استفاده از اماکن و تجهیزات ورزشی در جهت اهداف برنامه جامع و استفاده از فناوری جدید در جهت پیشرفت در هر سه گروه مورد توجه است و مدیران به آنها اهمیت می‌دهند. کارلوس و همکاران (۲۰۰۵) در همین زمینه معتقدند که یکی از راه‌های موفقیت ورزشی، ارتباط و همکاری با سایر تیم‌ها و باشگاه‌های دیگر، استفاده از تجربه‌ها و اطلاعات آنهاست (۱۶). اسکیلدسن (۲۰۰۴) نیز استفاده از تجربه‌های باشگاه‌های موفق و به دنبال آن استفاده از فناوری جدید را به عنوان عاملی در جهت رسیدن به موفقیت و مقام‌های ورزشی بالا گزارش می‌کند (۲۱).

همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که بین "معیار فرایندها" در هیأت‌های ورزشی استان چهارمحال و بختیاری تفاوت معنی داری وجود ندارد. به عبارت دیگر، میزان توجه و وجود مواردی همچون؛ ارزیابی مدون و استاندارد برای سنجش موفقیت، انطباق برنامه‌های اجرایی با نیازهای بخش ورزشی، شناسایی نیازها، ارزیابی مدون در جهت ارزیابی فرایندها، حل ریشه‌ای مشکلات و هماهنگی بین فعالیت‌های پشتیبانی و اداری با سایر فعالیت‌ها، در هر سه گروه وجود دارد و تمامی هیأت‌های ورزشی موارد مذکور را رعایت می‌کنند. در بیشتر پژوهش‌های انجام شده در مورد EFQM، توجه به فرایندها و رعایت آنها از جانب سازمان برای رسیدن به تعالی سازمانی مهم و ضروری گزارش شده از جمله می‌توان به مطالعات اسکیلدسن (۲۰۰۴)،

کونتی (۲۰۰۷) و تاون (۲۰۰۶) اشاره کرد که توجه به فرایندها و ارزیابی مستمر آنها و شناسایی نیازها برای رسیدن به موفقیت ورزشی، ضروری گزارش شده است (۱۹، ۲۱، ۲۵). بنابراین سازمان‌ها، باشگاه‌ها و هیأت‌های ورزشی برای آنکه تلاش‌هایشان به ثمر برسد و بتوانند به افتخارات بالاتری دست یابند و در راه پرورش قهرمانان موفق عمل کنند، نیاز است که فرایندها، ارزیابی و تدوین برنامه‌های آنها بر اساس نیازها و بهسازی مداوم آنها، مهم تلقی شود و مدیران باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشند.

یافته‌هایی که در مورد "معیار نتایج مشتریان" در هیأت‌های ورزشی به دست آمد نشان داد که تفاوت معنی داری بین میانگین سه گروه وجود داشت. به عبارت دیگر، در مواردی همچون؛ ارتباط مناسب و مستمر بین هیأت ورزشی و جامعه، رضایت شهروندان از برنامه‌های هیأت ورزشی و خدمات آنها، ارزیابی از رضایت ورزشکاران و شهروندان و وجود زمینه‌های ایجاد رضایت و وفاداری شهروندان از خدمات ورزشی هیأت‌ها، عملکرد هیأت‌ها یکسان نبوده و هیأت‌های ورزشی برخوردار نسبت به دو گروه هیأت‌های ورزشی نیمه برخوردار و کم برخوردار عملکرد بهتری داشته‌اند. تاون (۲۰۰۶) نیز، توجه به نیاز ورزشکاران در سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌ها را برای پرورش قهرمانان بسیار ضروری و با اهمیت گزارش می‌کند (۲۵). بنابراین، توجه به نیازی که ورزشکاران و جامعه نسبت به ورزش دارند برای پرورش قهرمانان ورزشی و همچنین انگیزه ورزش کردن و سالم سازی افراد جامعه بسیار مهم است و در هیأت‌های ورزشی استان‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. از سویی، ایجاد گرایش در مردم نسبت به ورزش می‌تواند از بسیاری آسیب‌های اجتماعی جلوگیری کند و انرژی جوانان را در جهت کسب افتخار رهنمون سازد. این موضوعی است که با پیاده سازی تعالی سازمانی در سازمان‌های ورزشی، باشگاه‌ها و هیأت‌های ورزشی، بهتر و راحت‌تر می‌توان به آن دست یافت و این موضوع باید مورد توجه مدیران ورزشی کشور قرار گیرد.

نتایج حاصله در مورد "معیار نتایج کارکنان" در بین هیأت‌های ورزشی تفاوت معنی داری

را بین نظرهای آنها نشان داد. به عبارت دیگر، بین هیأت‌های برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار در زمینه رعایت مواردی همچون؛ توجه به روحیه کارکنان، محیط کاری مناسب، رعایت ایمنی و بهداشت، ارتباطات شغلی، پاداش و رضایت کارکنان تفاوت معنی داری وجود داشته و هیأت‌های ورزشی برخوردار بیشتر موارد مذکور را رعایت می‌کنند. در واقع، رضایت منابع انسانی برای هر سازمانی مهم است؛ زیرا وجود رضایت شغلی و بالا بودن روحیه کاری موجب تلاش بیشتر کارکنان خواهد شد و آنان را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، راغب‌تر خواهد کرد. چلادورای^۱ و همکاران (۲۰۰۰)، وجود رضایت شغلی و فراهم کردن شرایط کاری مناسب را برای تمامی سازمان‌ها مهم گزارش کرده و معتقدند هر سازمانی برای پیروزی و دستیابی به اهداف خود، نیازمند کارکنانی پر تلاش و با انگیزه است و این موضوع برای سازمان‌های ورزشی به جهت رسالتی که در پرورش قهرمانان ملی دارند، بسیار اهمیت دارد (۱۸). بنابراین، نیاز است که در اداره‌های تربیت بدنی و هیأت‌های ورزشی (که از متولیان ورزش کشور محسوب می‌شوند) به تعالی سازمانی توجه بیشتری شود و برای پیاده سازی آن، اقدامات موثری را انجام دهند.

آنچه که سازمان درباره کارکنان خود به دست می‌آورد، بیانگر نتایج کارکنان در الگوی تعالی سازمانی EFQM است. علت کاهش امتیاز در این معیار را احتمالاً می‌توان به بی توجهی مدیریت منابع انسانی به عوامل ذیل مرتبط دانست؛ عوامل مرتبط با انگیزش (توسعه شغلی، وجود و تأمین فرصت‌های مساوی شغلی، ارتباطات، هدایت و رهبری، فرصت‌های یادگیری، تشویق و قدردانی، آموزش و توسعه و غیره)، عوامل مرتبط با رضایتمندی (امنیت شغلی، امکانات، خدمات، پرداخت‌ها و مزایا، مدیریت تغییر، ارتباط مساوی و غیره)، دستاوردها (قابلیت‌های مورد نیاز در مقایسه با قابلیت‌های موجود، بهره‌وری، میزان موفقیت آموزش‌ها و تحقیقات در دسترسی به اهداف)، انگیزه و مشارکت (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 (۲). بنابراین، برای تأمین خواسته‌های این معیار انجام دادن اقدامات زیر بسیار ضرورت دارد:

طراحی و اجرای سیستم‌های مناسب برای اندازه‌گیری میزان خشنودی کارکنان از عملکرد سازمان که حوزه‌های این خشنودی عبارتند از: عوامل سازمانی، گروهی و فردی، حقوق و مزایا، فرصت‌های رشد و ارتقای، ماهیت کار، ویژگی همکاران، نیازها و انگیزه‌ها، مسؤلیت و اختیار و غیره.

تمرکز بر روی مهارت‌ها، توانایی‌ها، طرز تلقی‌ها و تفکرات، ارزش‌ها، نیازها و خواسته‌های نیروی انسانی به عنوان چالشی‌ترین موضوع در این زمینه مطرح است.

نگهداری نیروی انسانی و ایجاد رضایت در آنها موضوع مهمی است که باید نسبت به آنها حساس بود.

توجه به عواملی چون انگیزه حضور کارکنان در سازمان، امکانات رفاهی سازمان برای کارکنان، روابط بین همکاران، شرایط فیزیکی کار و تفکیک عوامل نگهدارنده و انگیزاننده. شناسایی و تعیین عوامل نارضایتی کارکنان (۲).

وونگ و دالگارد (۲۰۰۶) نیز انگیزش کارکنان برای تعهد به تلاش در جهت بهبود، تقویت اعتماد و احترام، ترویج صمیمیت و همیاری، بهبود رضایت کارکنان و بهبود شرایط کاری را به عنوان راهکارهایی نام برده‌اند که می‌توانند در بهبود نتایج کارکنان در سازمان‌ها مؤثر باشند (۲۹). حفاظت از محیط زیست و منابع انرژی و به دست آوردن رضایت جامعه از جمله موضوعاتی است که در تعالی سازمانی به آن توجه ویژه‌ای می‌شود و یافته‌های پژوهش درباره معیار "نتایج جامعه" نشان داد که تفاوت معنی داری بین سه گروه وجود نداشت. به عبارت دیگر، هیأت‌های ورزشی برخوردار، نیمه برخوردار و کم برخوردار در رعایت و حفظ محیط زیست، منابع انرژی و

رضایت جامعه عملکرد مناسبی داشته‌اند و توانسته‌اند به خواسته‌های مذکور دست یابند. در این زمینه، کارلوس و همکاران (۲۰۰۵) معتقدند که یکی از اهداف مهم سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی، سالم‌سازی جامعه و هدایت جامعه به سوی تفریحات سالم است (۱۶). همچنین کونتلی (۲۰۰۷) نیز، توجه به حفظ محیط زیست در راستای سالم‌سازی جامعه را یک امر ضروری برای سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی توصیف کرده و آن را از اهداف هر سازمان و باشگاه ورزشی گزارش می‌کند (۱۹).

با خودارزیابی بر اساس الگوی تعالی EFQM که یک فرایند کلیدی برای بهبود انجام دادن امور است، می‌توان به تشخیص نقاط قوت و فرصت‌های بهبود دست یافت که این خود می‌کوشد که فعالیت‌های الگوبرداری در حوزه‌هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای سازمان دارند 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 هیأت‌های ورزشی، معیارهای نتایج کارکنان و نتایج جامعه نیاز به بهبود دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مسؤولان و دست‌اندرکاران توجه و عنایت لازم را در این زمینه مبذول دارند. همچنین پیشنهاد می‌شود که معیارهای حوزه توانمندسازها در الگوی EFQM برای بهبود معیارهای حوزه نتایج مورد توجه قرار گیرد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین "نتایج کلیدی عملکرد" هیأت‌های ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر، هیأت‌های ورزشی برخوردار در راستای ارائه خدمات، ارزیابی مدون، روند تکاملی در ارائه خدمات و بهبود فعالیت‌های پشتیبانی و اداری نسبت به دو گروه نیمه برخوردار و کم برخوردار عملکرد بهتری را داشته‌اند. در واقع هیأت‌های ورزشی برخوردار به واسطه انجام دادن موارد مذکور، به پیروزی‌های بیشتری برای استان دست یافته و توانسته‌اند خدمات مناسب‌تر و بهتری را به مردم استان چهارمحال و بختیاری ارائه دهند.

در مجموع و با توجه به نتایجی که در مورد تفاوت بین هیأت‌های ورزشی در نتایج مشتری به وجود آمده می‌توان استنباط کرد که این سه گروه از هیأت‌های ورزشی، خدمات یکسانی را

به ورزشکاران و شهروندان ارائه نمی‌کنند؛ بنابراین، این موضوع نیازمند توجه و رسیدگی بیشتر است تا شاید بتوان بدین وسیله کمبودها را جبران کرد و خدمات بهتری را به ورزشکاران و شهروندان عرضه داشت.

منابع

- ۱- آذر، عادل، صفری، سعید، ۱۳۸۳، مدلسازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۸، شماره ۲، ۱-۳۳.
- ۲- 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 پروفرما، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۱۱، شماره ۳۴، ۴۹-۵۸.
- ۳- امیران، حیدر. (۱۳۸۲). راهنمای گام به گام سرامدی سازمانی بر اساس مدل‌های INQA و EFQM، مشاورین کیفیت ساز، چاپ اول.
- ۴- باقری، کوروش. (۱۳۸۶). بررسی آمادگی پذیرش اصول TQM در فدراسیون‌های وزنه برداری و کشتی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۵- حری، صادق؛ اکبری، حسن؛ قرقه‌چی، 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.
- ۶- خدادادکاشی، شعله. (۱۳۸۵). ارتباط بین سبک رهبری و تعالی سازمانی در دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۷- خبیری، محمد؛ الهی، علیرضا. (۱۳۸۴). مقایسه وضعیت باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال با معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب از کشورهای کره جنوبی، ژاپن، امارات و ترکیه. پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۸، صص ۳۴-۱۵.
- ۸- ریاحی، بهروز. (۱۳۸۴). نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش خدمات دولتی ایران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران.
- ۹- زنگنه، اسماعیل؛ احسانی، محمد؛ کوزه‌چیان، هاشم. (۱۳۸۸). بررسی تعالی سازمانی باشگاه‌های شهر تهران در لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه مدیران و کارکنان (بر اساس مدل EFQM)، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۳، صص ۱۵۱-۱۶۴.
- ۱۰- طالب پور، مهدی، ۱۳۸۴، تدوین نظام نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش

دانشگاه‌های کشور، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

۱۱- کرینر، استوارت. (۱۳۸۱). ترجمه محمد علی حسین نژاد. دیدگاه‌های کلیدی در مدیریت، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۲- کاکویی، حسین و همکاران. (۱۳۷۹). آموزش مدیریت کیفیت جامع، سازمان بهزیستی کشور، چاپ اول.

۱۳- 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، ۳۰-۴۲.

۱۴- هاشم‌زاده، هاشم. (۱۳۸۶). مقایسه تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های گیلان و مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه غیرانتفاعی امل.

15- Adalat Khan. (2007), Achieving excellence through total commitment. In: <http://www.selfgrowth.com/articles/user/22259>.

16- Carlos, B., Escrig, A., Roca-Puig, V., Inmaculada, B. (2005), To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (4) : 337 - 353.

17- Castka P., Bamber C. J., Sharp, J. M. (2003), Measuring teamwork cultyre the use of a modifiled EFQM model. *Journal of Management Devolpment*. 22 (2) : 149-170.

18- Chelladurai, P., Kyungro, C. (2000), Targets and Standards of Quality in Sport Services ;*Sport Management Review*, 3: 1-22.

19- Conti, T. A. (2007), A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 19 (2) : 112-123.

20- De Knop, P., van Hoecke, J., De Bosscher, V. (2004), Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*. 7: 57-77.

21- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., Juhl, H. (2004), Private versus public sector

نشریه علمی - پژوهشی، فصلنامه علوم ورزش / سال چهارم، شماره نهم، بهار ۱۳۹۱

excellence, The TQM Magazine, 16 (1) : 50-56.

22- European Foundation for Quality Management. (1999), the EFQM Excellence Model. Belgium: Brussels Representative Office. In: http://ww1.efqm.org/en/PdfResources/PUB0723_InEx_en_v2.1.pdf

23- European Foundation for Quality Management. (2002), Using the Excellence Model to Manage Performance, Belgium: Brussels Representative Office.

24- Rosa J. M. and Amara A. (2005), A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model, Total Quality management and Business Excellence, 9:1213-1229.

25- Town, s. (2006), Towards an Excellent Service (TAES). Sport England. pp 33-47.

26- Venero, S., Nabitz, U., Bragonzi, G., Rebelli, A. and Molinari, R. (2007), A two-level EFQM self-assessment in an Italian hospital, Int. Journal of Health Care Quality Assurance, 20 (3) :215-231.

27- Vallejo, P. Ruiz-Sancho, Dominguez M. A. (2007), Improving quality at the hospital psychiatric ward level through the use of the EFQM model, Int. Journal for Quality in Health Care, 19 (2) :74-79.

28- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model1: linking success criteria and critical Success factors. International Journal of Project Management, (21) :411-418.

29- 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.