

ارزیابی عملکرد ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران بر اساس مدل EFQM

* رسول فرجی^۱، دکتر حسین پورسلطانی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۲/۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۴/۱

چکیده

به منظور آگاهی از میزان کارآیی، بهره‌وری و اثربخشی نظام اجتماعی تربیت بدنی و ورزش در ادارات تربیت بدنی، دارا بودن برنامه‌های نظام‌مند مربوط به نظارت، کنترل و ارزشیابی ضروری به نظر می‌رسد. در این تحقیق، به ارزیابی عملکرد ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران، با استفاده از مدل اروپایی مدیریت کیفیت^۳ پرداخته شد. پس از بررسی روایی و پایایی پرسشنامه^۴ عالی سازمانی EFQM در مطالعه‌ای مقدماتی ($\alpha = 0/928$)، ۴۳۷ پرسشنامه در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی ۱۰ استان منتخب (تصادفی طبقه‌ای) توزیع شد که در نهایت، نتایج ۳۳۷ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد. از میان معیارهای نه‌گانه^۵ مدل EFQM، معیار رهبری با نرخ ۵۰/۷۳ درصد امتیاز، در ردیف اول و معیار کارکنان با نرخ ۳۸/۷۴ درصد امتیاز، در ردیف آخر قرار گرفتند. همچنین بین توانمندسازها و نتایج در مدل سازمانی، رابطه قوی و معنی‌داری مشاهده شد ($P < 0/05$ و $r = 0/864$). پایین بودن امتیاز معیار کارکنان در مدل عالی ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها، بر لزوم توجه به این حوزه تأکید می‌کند. همچنین، توجه به هر یک از معیارهای حوزه^۶ توانمندسازها می‌تواند باعث شود سازمان به نتایج ملموسی در حوزه^۷ نتایج دست یابد. پیشنهاد می‌شود برای کسب نتایج قابل قبول در ادارات تربیت بدنی و حرکت به سوی عالی، به توانمندسازهای مدل عالی EFQM (معیارهای رهبری، کارکنان، منابع، استراتژی و فرآیندها) توجه بیشتری شود.

کلیدواژه‌های فارسی: اداره^۸ کل تربیت بدنی، ارزیابی عملکرد، مدل EFQM.

1. مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نقده
Email: rfaraji@yahoo.com

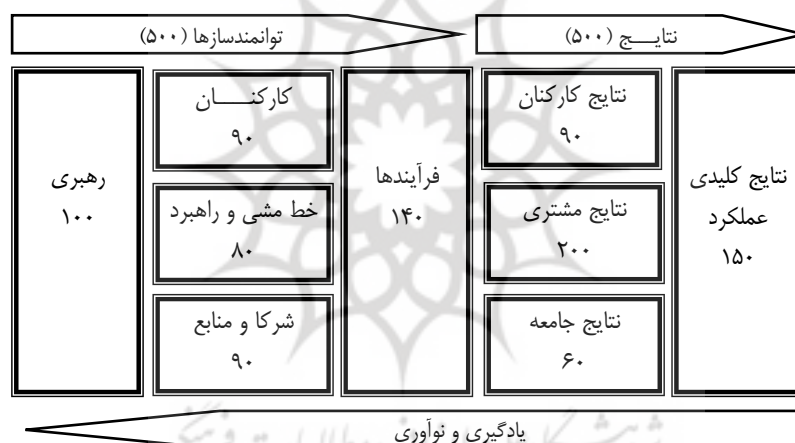
۲. استادیار پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

مقدمه

ورزش پدیده‌ای اجتماعی-فرهنگی است که پیوندی پویا با مجموعه نهادها و ساختارهای اجتماعی دارد و باید به عنوان بخشی از نیازهای ساختاری انسان مورد توجه افراد جامعه باشد. یکی از علل مهم ترقی و توسعه کشورهای پیشرفته، اهتمام ارکان این جوامع به اصل مهم ورزش و تعمیم آن در سطوح مختلف است (۱). در سال‌های اخیر، توجه زیادی به میزان کارآمدی منابع حوزه تربیت بدنی و ارزیابی عملکرد آنها معطوف شده است (۲). در فرآیند ارزیابی عملکرد، شناسایی و کاربرد معیارهای کلیدی عملکرد برای سازمان‌ها حیاتی است و اطلاعات مهمی برای اندازه‌گیری پیشرفت سازمان فراهم می‌کند. همچنین، علاوه بر جمع‌آوری مقدار قابل توجهی از اطلاعات سازمانی در وضعیتی جامع و فراگیر، زمینه اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی فراهم شده، با شناسایی فرصت‌ها و مشکلات، تصمیم‌گیری درباره موضوع‌های پیچیده تسهیل می‌شود (۳). به نظر می‌رسد با تشخیص نقاط کلیدی و تهیه معیارهای کمی در فرآیند اجرایی ورزش، می‌توان با نظارت و ارزشیابی فرآیندهای طولانی و پیچیده توسعه ورزش کشور، از میزان حصول به اهداف کمی و کیفی اطمینان حاصل نمود؛ بدین ترتیب، علاوه بر شناسایی واحدهای کارآمد و اثربخش، زمینه بهرمندی از نظام تقدیر و پاداش‌دهی در جهت نظارت و کنترل هرچه بیشتر فراهم خواهد شد (۲). بدین منظور، همواره استفاده از برنامه‌های نظام‌دار و قاعده‌مند نظارت، کنترل و ارزشیابی ضرورت دارد (۱). تاکنون در ارزیابی سازمان‌ها، از مدل‌های مختلفی چون الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱، مدل ارزیابی متوازن^۲، الگوی مدیریت کیفیت فراگیر^۳، رویکرد سیستمی^۴، رویکرد استراتژیک^۵ و مدل توانایی بلوغ^۶ و غیره استفاده شده است (۴). در تحقیقی، اصغری زاده و امین (۱۳۸۵) مناسب‌ترین مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های ایرانی را مدل EFQM دانستند (۵) و هم‌اکنون این مدل، مبنای ارزیابی و اهدای جایزه ملی کیفیت ایران و جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در کشور است. گفتنی است به دلیل مرجع بودن این مدل در اغلب کشورهای اروپایی، امکان الگوبرداری از طیف وسیعی از آنها برای سازمان‌های ایرانی میسر است (۵).

-
1. European Foundation for Quality Management (EFQM)
 2. Balanced Scorecard (BSC)
 3. Total Quality Management (TQM)
 4. System Approach
 5. Strategic Approach
 6. CMM: Capability Maturity Model

مدل تعالی سازمانی EFQM، چارچوبی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از آنهاست. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل، با تشخیص توانمندی‌های سازمان و زمینه‌های قابل بهبود، فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را پیشنهاد می‌کند (۶). این مدل بر اساس ۹ معیار (شاخص) پایه‌گذاری شده است. پنج معیار اول این مدل مربوط به توانمندسازها^۱ (رهبری^۲، کارکنان^۳، استراتژی و خطمشی^۴، منابع و شرکا^۵، و فرآیندها^۶) است. این معیارها بیان‌کننده اجزای تشکیل دهنده سازمان‌ها و چگونگی تعامل آنها با هم می‌باشند. چهار معیار بعدی، مربوط به نتایج^۷ عملکرد سازمان است (نتایج کارکنان^۸، نتایج مشتریان^۹، نتایج جامعه^{۱۰}، نتایج کلیدی عملکرد^{۱۱}). این معیارها نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می‌کنند (شکل ۱). در این مدل، کل معیارها ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۵۰۰ امتیاز آن مربوط به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز دیگر مربوط به نتایج هستند (۷).



شکل ۱. معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی EFQM و امتیازات مربوط به آنها (۸)

1. Enablers
2. Leadership
3. People
4. Policy and Strategy
5. Resource & Partners
6. processes
7. Results
8. People Results
9. Customer Results
10. Society Results
11. Key Performance Results

در سال‌های اخیر، تحقیقات زیادی در زمینه مدل‌های تعالی سازمانی برای تشخیص ضعف‌ها و قوت‌ها و همچنین ارزیابی سازمان‌ها انجام شده است. کونتی^۱ (۲۰۰۷) مدل EFQM را برای خودارزیابی کیفیت سازمان‌ها و مقایسه آنها با یکدیگر، مناسب گزارش کرد (۱۷). والژو و سانچو^۲ (۲۰۰۷) نیز این مدل را برای خودارزیابی و شناسایی فضاهای پیشرفت، مفید دانستند (۱۸). ورنرو و همکاران^۳ (۲۰۰۷) نیز در خودارزیابی بیمارستانی در ایتالیا، با استفاده از مدل تعالی EFQM حوزه‌های رهبری، خطمشی و استراتژی، شرکا و منابع را نقاط قوت بیمارستان و حوزه‌های نتایج کارکنان و نتایج جامعه را بخش‌های نیازمند بهبود شناسایی کرده و برنامه‌های بهبود را نیز برای حوزه‌های نیازمند بهبود طراحی و اجرا نمودند (۱۹). به‌علاوه، شناسایی EFQM به عنوان مناسب‌ترین مدل نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش در دانشگاه‌های کشور (۱)، استفاده از این مدل برای ارزیابی کیفیت دانشکده‌های تربیت بدنی (۱۱، ۱۲) و مقایسه تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های مازندران و گیلان (۱۳)، ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان (۱۴)، تعیین ضعف‌ها و قوت‌های بیمارستانی در تهران (۱۰)، تطبیق این مدل در برنامه کیفیت ورزش و اوقات فراغت کشور انگلستان (۹) و تعیین ارتباط بین رتبه باشگاه‌های فوتبال در مدل تعالی سازمانی و موفقیت آنها در لیگ برتر فوتبال (۱۵) از نمونه‌های تحقیقی و موارد کاربردی این مدل به شمار می‌روند. در این میان، انتظار می‌رود که در صورت همکاری مدیران و کارکنان، مدل EFQM بتواند ابزاری مناسب برای رشد سازمان‌ها و افزایش توان رقابتی آنها باشد (۹). بدین ترتیب، با فراهم شدن شرایط و امکانات لازم برای بهبود فرهنگ سازمانی، علاوه بر ایجاد شرایط مطلوب برای سازمان و کارکنان، زمینه‌های لازم برای رشد و تعالی سازمانی نیز فراهم خواهد شد (۱۶). با مرور پیشینه موجود، مشخص می‌شود که اغلب سازمان‌ها، با استفاده از مدل EFQM به نتایج ملموسی در زمینه خودارزیابی و تشخیص توانمندی‌ها و موارد قابل بهبود رسیده‌اند (۱۰، ۱۴، ۱۹). همچنین، در بیشتر تحقیقات بر لزوم استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM تأکید شده است (۱۰، ۱۵، ۱۸، ۲۰). در بخش‌های ورزشی نیز، نیاز به مدیریت کیفیت نشان داده است (۹). بدین ترتیب، محقق بر آن است تا با استفاده از مدل امتیازدهی جایزه ملی کیفیت ایران که با الگوبرداری از آخرین ویرایش مدل سرآمدی کسب و کار EFQM طراحی شده است، وضعیت عملکرد ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها را به عنوان مهم‌ترین مراکز ارائه خدمات

1. Conti

2. Vallejo and Sancho

3. Venero, Nabitiz, Bragonzi, Rebelli and Molinari

ورزشی در کشور بررسی نماید.

امید است با انجام این تحقیق، وضعیت جاری، توانایی‌ها و بخش‌های نیازمند بهبود در این سازمان‌ها شناسایی شود. به‌علاوه، تصور می‌شود گستردگی جامعه آماری این تحقیق در سطح کشور بتواند تصویری کلی از وضعیت کنونی تعالی سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران ارائه داده، با در دسترس قرار دادن اطلاعات جامع، زمینه‌ساز شناسایی توانایی‌ها و ضعف‌های این ادارات و اجرای برنامه‌های توانمندسازی ویژه باشد.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع توصیفی است که به صورت میدانی در ادارات کل تربیت بدنی اجرا شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران بود که تعداد آنها بر اساس آخرین آمار سازمان تربیت بدنی تا پایان نیمه دوم سال ۱۳۸۷، حدود ۱۷۲۶ نفر گزارش شده است. بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان^۱، برای جامعه‌ای با این حجم، تعداد نمونه‌ها باید دست‌کم ۳۱۰ نفر باشند؛ بنابراین کارکنان اداره کل تربیت بدنی ۱۰ استان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای انتخاب استان‌ها از شیوه انتخاب تصادفی طبقه‌ای استفاده شد، بدین صورت که ادارات 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 در نهایت، ادارات کل تربیت بدنی استان‌های تهران و اصفهان از مرکز ایران به عنوان استان‌های نمونه انتخاب شدند. در مجموع، ۴۳۷ پرسشنامه در میان کارکنان توزیع شد که ۳۴۶ عدد از آنها عودت داده شد و پس از بررسی نهایی، ۳۳۷ پرسشنامه (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)، تجزیه و تحلیل گردید. از پرسشنامه تعالی سازمانی EFQM برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز تحقیق استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۵۰ سؤال در طیف چهار ارزشی لیکرت است (بسیار کم = ۱ تا بسیار زیاد = ۴) و ۹ معیار تعالی سازمانی را ارزیابی می‌کند. این پرسشنامه در سال ۱۹۸۸، هم‌زمان با تأسیس بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۲ 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

1. Morgan sample size table

2. European Foundation for Quality Management

تحقیق توسط گروهی از متخصصان مدیریت ورزشی (۱۲ استادیار مدیریت ورزشی و دو دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی) و نیز دو کارشناس از ادارات کل تربیت بدنی استان‌های آذربایجان غربی و گیلان تأیید شد و میزان پایایی آنها نیز در یک مطالعه راهنما 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 ($p=0/742$ و $z=0/68$)، از آزمون‌های آماری ANOVA، آزمون تعقیبی توکی و ضریب همبستگی پیرسون برای تجزیه و تحلیل داده‌های خام استفاده شد. در تحقیق حاضر پیش‌فرض همسانی واریانس‌ها^۱ نیز با استفاده از آزمون لاون^۲ بررسی شده و نتایج آن طبق جدول ۱ به دست آمده است.

جدول ۱. نتایج آزمون همسانی واریانس‌ها

متغیر	آماره لون	sig
تعالی سازمانی	۲/۰۳۵	۰/۰۶۷

یافته‌های پژوهش

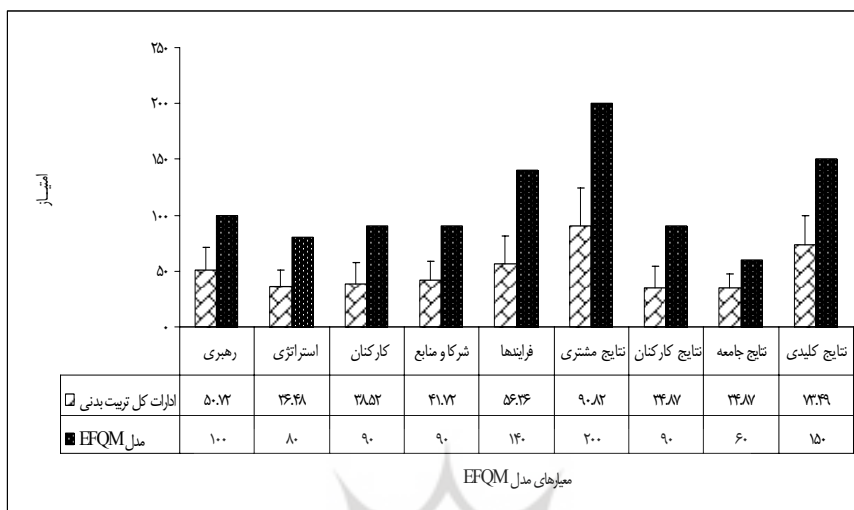
از مجموع ۳۳۷ آزمودنی تحت بررسی، ۴۹/۵۵ درصد مرد و ۵۰/۴۵ درصد زن بودند. ۲۸/۸ درصد آنها مجرد و ۷۱/۲ درصد متأهل و از نظر پست سازمانی نیز ۲۳ نفر (۶/۸ درصد) جزء مدیران و معاونان و ۲۲۱ نفر (۶۵/۶ درصد) جزء کارکنان عادی بودند، ۹۳ نفر (۲۷/۶ درصد) نیز به این سؤال پاسخ نداده بودند. میانگین سن و سابقه آزمودنی‌ها به ترتیب، $35/32 \pm 8/18$ و $11/04 \pm 7/71$ سال بود. از نظر سطح تحصیلات ۲۰/۷ درصد آزمودنی‌ها دیپلم و زیر دیپلم، ۲۳/۳ درصد کاردانی، ۵۰ درصد کارشناسی و ۶ درصد نیز کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. ۳۵/۸ درصد آزمودنی‌ها در رشته تربیت بدنی و ۶۴/۲ درصد نیز در رشته‌های دیگر تحصیل کرده بودند. از نظر وضعیت استخدام نیز حدود ۳۵ درصد آزمودنی‌ها از کارکنان رسمی، ۴۵ درصد قراردادی و دیگران پیمانی و روزمزد بودند.

1. Homogeneity of Variances
2. Levene

جدول ۲. امتیازات نهایی ادارات کل تربیت بدنی بر اساس مدل EFQM

فکتور	استان سقف امتیاز	آذربایجان غربی	تهران	خراسان جنوبی	ایلام	گیلان	اصفهان	خراسان رضوی	پلوچستان و سیستان	فارس	خوزستان	ادارات کل	درصد دستیابی
رهبری	۱۰۰	۵۰	۳۶/۸۴	۷۵/۰۳	۶۱/۷۵	۴۳/۱۶	۴۶/۶۱	۵۶/۱۳	۵۶/۵۵	۶۱/۲۸	۴۸/۷۲	۵۰/۷۲	۵۰/۷۲
استراتژی	۸۰	۳۵/۷۰	۲۷/۸۳	۴۸/۸۵	۳۵/۶۲	۳۰/۲۷	۳۵/۶۷	۳۹/۸۲	۴۳/۹۴	۵۳/۱۱	۳۴/۹۰	۳۶/۴۸	۴۵/۶۰
کارکنان	۹۰	۳۸/۱۲	۲۵/۹۴	۵۸/۰۵	۴۳/۵۲	۲۹/۵۶	۴۰/۰۵	۴۲/۵۲	۴۸/۰۷	۵۰/۳۸	۳۸/۳۴	۳۸/۵۲	۴۲/۸۰
منابع	۹۰	۴۲/۶۹	۳۰/۸۲	۵۴/۲۴	۴۲/۲۷	۳۵/۰۴	۴۴/۶۰	۴۶/۷۹	۵۰/۱۴	۵۶/۱۷	۳۸/۶۰	۴۱/۷۲	۴۶/۳۵
فرآیندها	۱۴۰	۵۰/۰۴	۴۵/۹۳	۷۲/۰۱	۵۶/۵۹	۴۷/۱۲	۶۳/۳۴	۵۸/۵۷	۷۲/۵۶	۷۹/۸۰	۴۹/۵۰	۵۶/۳۶	۴۰/۲۵
نتایج مشتری	۲۰۰	۸۷/۷۷	۶۸/۱۵	۱۱۷/۲۰	۱۰۱/۱۷	۹۰/۹۱	۸۵/۶۳	۹۵/۷۰	۱۰۷/۶۷	۱۱۶/۳۷	۸۵/۷۶	۹۰/۸۲	۴۵/۴۱
نتایج کارکنان	۹۰	۳۱/۶۶	۲۵/۱۸	۵۱/۱۵	۳۰/۸۴	۳۰/۸۹	۳۸/۱۲	۴۳/۲۶	۴۵/۸۵	۴۱/۷۵	۲۸/۴۴	۳۴/۸۷	۳۸/۷۴
نتایج جامعه	۱۰۰	۲۵/۷۵	۱۹/۹۴	۴۳/۶۹	۳۹/۶۸	۲۸/۱۰	۲۶/۶۱	۳۰/۶۲	۳۱/۳۸	۳۴/۵۱	۲۳/۳۰	۲۸/۲۹	۲۸/۲۹
نتایج کلیدی	۱۵۰	۶۹/۷۲	۵۶/۴۴	۹۸/۶۲	۸۷/۳۳	۶۹/۴۲	۶۴/۵۶	۷۷/۸۶	۷۸/۱۸	۹۶/۰۹	۷۳/۹۹	۷۳/۴۹	۴۸/۹۹
جمع امتیازات	۱۰۰۰	۴۳۳/۴۹	۳۳۷/۱۱	۶۱۸/۸۸	۴۸۸/۶۸	۴۰۴/۵۱	۴۴۵/۲۳	۴۹۱/۳۲	۵۳۴/۳۸	۵۸۹/۴۹	۴۲۱/۲۸	۴۵۱/۳۳	۴۵/۱۳
توانمندسازها	۵۰۰	۲۱۶/۵۸	۱۶۷/۳۹	۳۰۸/۲۰	۲۳۹/۷۶	۱۸۵/۱۷	۲۳۰/۲۹	۲۴۳/۸۶	۲۷۱/۲۸	۳۰۰/۷۷	۲۰۹/۷۷	۲۲۳/۸۴	۴۴/۷۸
نتایج	۵۰۰	۲۱۶/۹۲	۱۶۹/۷۳	۳۱۰/۶۷	۲۴۸/۹۳	۲۱۹/۳۴	۲۱۴/۹۴	۲۴۷/۴۷	۲۶۳/۱۱	۲۸۸/۷۳	۲۱۱/۵۱	۲۲۷/۴۹	۴۵/۴۹

در جدول ۲ امتیازات نهایی ادارات کل تربیت بدنی ۱۰ استان منتخب بر اساس مدل EFQM، بعد از اعمال وزن مربوط به گزینه‌ها مشخص شده است. با توجه به اطلاعات جدول، معیار رهبری با ۵۰/۷۲ درصد و معیار نتایج جامعه با ۲۸/۲۹ درصد به ترتیب بیشترین و کمترین درصد دستیابی به اهداف را به خود اختصاص داده‌اند. در شکل ۱ نیز امتیاز ادارات کل تربیت بدنی در هر یک از معیارهای نه‌گانه با امتیاز معیارها در مدل تعالی EFQM مقایسه شده است.



شکل ۱. امتیازات ادارات کل تربیت بدنی در مقایسه با معیارهای مدل EFQM

جدول ۳. تجزیه و تحلیل آماری عملکرد استان های منتخب

متغیر	منابع تغییر	میانگین مجزورات	درجه آزادی (df)	F	sig
امتیاز تعالی	بین گروهی	۳۰.۹۶۶۴/۴۱۲	۹	۱۴/۱۳۸	* ۰/۰۰۱
	درون گروهی	۳۱۹۰۳/۲۵۴	۳۲۷		

*: در سطح $P < 0/01$ معنی دار است.

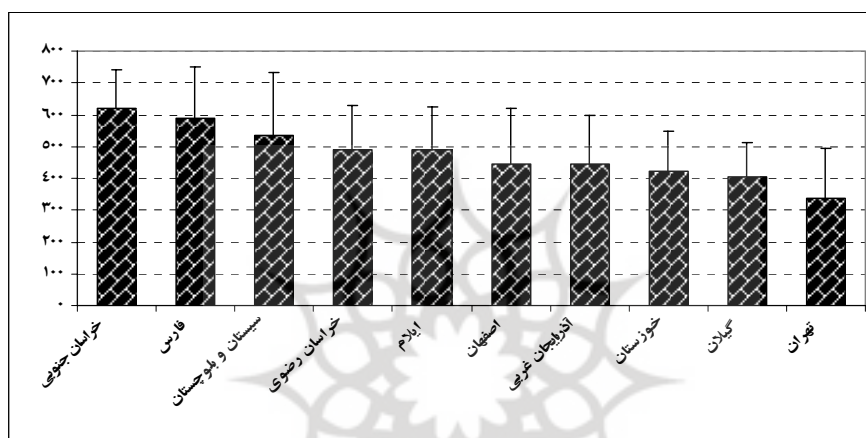
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۴. مقایسه چندگانه امتیازات استان‌ها با استفاده از آزمون توکی

خوزستان	فارس	سیستان و بلوچستان	خراسان رضوی	اصفهان	گیلان	ایلام	خراسان جنوبی	تهران	آذربایجان غربی	تفاوت میانگین‌ها	
									-	تفاوت میانگین‌ها	آذربایجان غربی
									-	sig	
								-	۹۶/۳۸	تفاوت میانگین‌ها	تهران
								-	*.۰/۰۲۴	sig	
							-	-۲۸۱/۷۶	-۱۸۵/۳۸	تفاوت میانگین‌ها	خراسان جنوبی
							-	**۰/۰۰۱	**۰/۰۰۱	sig	
						-	۱۳۰/۱۹	-۱۵۱/۵۶	-۵۵/۱۸	تفاوت میانگین‌ها	ایلام
						-	۰/۰۵۷	**۰/۰۰۲	۰/۹۳۵	sig	
					-	۸۴/۱۷	۲۱۴/۳۶	-۶۷/۳۹	۲۸/۹۸	تفاوت میانگین‌ها	گیلان
					-	۰/۵۳۹	**۰/۰۰۱	۰/۳۴۷	۰/۹۹۷	sig	
				-	-۴۰/۷۲	۴۳/۴۴	۱۷۳/۶۴	-۱۰۸/۱۲	-۱۱/۷۳	تفاوت میانگین‌ها	اصفهان
				-	۰/۹۸۶	۰/۹۹۳	**۰/۰۰۱	*.۰/۰۵۰	۱/۰۰۰	sig	
			-	-۴۶/۰۹	-۸۶/۸۱	-۲/۶۴	۱۲۷/۵۵	-۱۵۴/۲۱	-۵۷/۸۲	تفاوت میانگین‌ها	خراسان رضوی
			-	۰/۹۷۵	۰/۲۵۷	۱/۰۰۰	*.۰/۰۱۴	**۰/۰۰۱	۰/۷۹۸	sig	
		-	-۴۳/۰۵	-۸۹/۱۴	-۱۲۹/۸۷	-۴۵/۷۰	۸۴/۴۹	-۱۹۷/۳۶	-۱۰۰/۸۸	تفاوت میانگین‌ها	سیستان و بلوچستان
		-	۰/۹۹۳	۰/۶۵۸	۰/۰۷۵	۰/۹۹۵	۰/۶۴۸	**۰/۰۰۱	۰/۳۴۷	sig	
	-	-۵۵/۱۱	-۹۸/۱۶	-۱۴۴/۲۶	-۱۸۴/۹۸	-۱۰۰/۸۱	۲۹/۳۸	-۲۵۲/۳۸	-۱۵۵/۹۹	تفاوت میانگین‌ها	فارس
	-	۰/۹۷۷	۰/۲۹۶	*.۰/۰۲۸	**۰/۰۰۱	۰/۴۴۰	۰/۹۹۹	**۰/۰۰۱	**۰/۰۰۲	sig	
-	۱۶۸/۲۱	۱۱۳/۱۰	۷۰/۰۴	۲۳/۹۵	-۱۶/۷۷	۶۷/۴۰	۱۹۷/۵۹	-۸۴/۱۶	۱۲/۲۱	تفاوت میانگین‌ها	خوزستان
-	**۰/۰۰۹	۰/۳۸۱	۰/۸۰۶	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۹۱۴	**۰/۰۰۱	۰/۴۰۸	۱/۰۰۰	sig	

*: در سطح $P < 0.05$ معنی‌دار است.***: در سطح $P < 0.01$ معنی‌دار است.

همچنین، تجزیه و تحلیل امتیازات نشان داد بین میزان عملکرد استان‌های منتخب، با توجه به امتیازات کسب شده در مدل، تفاوت معنی‌داری وجود دارد (جدول ۳). نتایج آزمون تعقیبی مندرج در جدول ۴ نیز نشان می‌دهد تفاوت بین امتیازات کدام استان‌ها معنی‌دار است. مقایسه امتیازات کسب شده توسط هر یک از استان‌های منتخب نشان می‌دهد که استان خراسان جنوبی با ۶۱۸/۸۸ امتیاز، رتبه اول و استان تهران نیز با ۳۳۷/۱۱ امتیاز، رتبه آخر را به خود اختصاص داده‌اند (شکل ۲).



شکل ۲. امتیاز عملکرد استان‌های منتخب با توجه به مدل EFQM

نتایج نشان دادند بین توانمندسازها و نتایج سازمانی در مدل تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (جدول ۵). همچنین در این تحقیق بین دیدگاه مدیران و کارکنان عادی، از منظر تعالی سازمانی تفاوت معنی‌داری مشاهده شد و مدیران امتیاز بیشتری به تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی اختصاص داده بودند (جدول ۶).

جدول ۵. رابطه بین توانمندسازها و نتایج سازمانی

نتایج سازمانی	توانمندسازها	
۰/۸۶۴	r	توانمندسازها
*۰/۰۰۱	Sig	

*: رابطه در $P < 0/01$ معنی‌دار است.

جدول ۶. تفاوت دیدگاه مدیران و کارکنان عادی از نظر میزان تعالی سازمانی

sig	درجه آزادی	t	M±SD	تعداد	
* ۰/۰۰۱	۲۴۲	۳/۲۷۱	۵۵۹/۷۲±۱۳۷/۴۶	۲۳	مدیران
			۴۳۹/۱۱±۱۷۱/۰۴	۲۲۱	کارکنان عادی

* در سطح $P < 0/01$ معنی دار است.

بحث و نتیجه گیری

با نگاهی به وضعیت امتیازات ادارات کل تربیت بدنی در هر یک از معیارهای مدل تعالی سازمانی، توجه به شیوه‌ها و برنامه‌های بهبود معیارهای نه‌گانه تعالی ضروری به نظر می‌رسد (۱۲). با تحلیل توانایی‌ها و نکات قابل بهبود در ادارات کل تربیت بدنی، معیار رهبری با $50/72$ درصد دستیابی به اهداف، با توجه به معیار رهبری مدل از نکات مثبت این سازمان‌ها شناخته می‌شود. حوزه نتایج جامعه و نتایج کارکنان نیز به ترتیب با $28/29$ و $38/74$ درصد دستیابی به اهداف، از نواحی نیازمند بهبود در ادارات کل تربیت بدنی شناخته شدند. صفری و عادل آذر (۱۳۸۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که حوزه‌های خطمشی و استراتژی، کارکنان، فرآیندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج جامعه با توجه به وضعیت جامعه مورد بررسی و نه استانداردهای از قبل تعیین شده، ضعیف‌اند (۲۱). در تحقیق حاضر نیز حوزه‌های نتایج جامعه و نتایج کارکنان ضعیف‌اند که با تحقیق فوق (۱۳۸۲) هم‌خوانی دارد (۲۱).

نتیجه تحقیق حاضر در حوزه نتایج جامعه با تحقیق دهنویه (۱۳۸۵) هم‌خوانی دارد (۱۰). در هر دو تحقیق، نتایج جامعه از موارد نیازمند بهبود شناخته شده است. معیار نتایج جامعه بیان‌کننده برداشت جامعه از سازمان است و از طریق نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، همایش‌های عمومی، نمایندگان جامعه و مسئولان دولتی کسب می‌شود (۸) عملکرد سازمان به عنوان شهروندی مسئول، مشارکت با انجمن‌ها و گروه‌های محلی، جلوگیری از آسیب‌های ناشی از عملیات تولید کالا و ارائه خدمات و انجام فعالیت‌های زیست-محیطی و حفظ منابع از عواملی می‌باشند که توجه به آنها باعث بهبود معیار نتایج جامعه می‌شود (۸).

آنچه سازمان در ارتباط با کارکنان خود به دست می‌آورد، بیانگر نتایج کارکنان در مدل تعالی سازمانی EFQM است. کاهش امتیاز در این معیار احتمالاً به دلیل بی‌توجهی مدیریت منابع انسانی به 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 (توانایی‌های مورد نیاز در مقایسه با توانایی‌های

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 نظرسنجی‌های کارکنان و غیره) و خدمات ارائه شده به کارکنان سازمان است (۱۴)؛ بنابراین برای تأمین خواسته‌های این معیار اقدامات زیر ضروری است:

- 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 ارتقاء، ماهیت کار، ویژگی همکاران، نیازها و انگیزه‌ها، مسئولیت و اختیار و غیره.
 - تمرکز روی مهارت‌ها، توانایی‌ها، طرز تلقی‌ها و تفکرات، ارزش‌ها، نیازها و خواسته‌های نیروی انسانی که چالش‌برانگیزترین موضوع در این زمینه است؛
 - نگهداری نیروی انسانی و ایجاد رضایت در آنها موضوع مهمی است که باید در برابر آنها حساس بود؛
 - توجه به عواملی مانند 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 (۱۴).
- وونگ و دالگارد^۱ (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 راه‌کارهایی برای بهبود نتایج کارکنان در سازمان‌ها می‌دانند (۲۲).
- یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد استان خراسان جنوبی با ۶۱۸/۱۸ امتیاز، رتبه اول و استان تهران با ۳۳۷/۱۱ امتیاز، رتبه آخر را در بین استان‌های منتخب به خود اختصاص داده‌اند. امتیاز کم استان تهران، با وجود منابع و امکانات بیشتر نسبت به سایر استان‌ها دلایل متعددی دارد. امتیاز ضعیف در هر یک از معیارهای مدل EFQM باعث کاهش امتیاز تعالی آن سازمان خواهد شد. تحقیقات نشان داده است که عدم توجه کافی به شاخص‌های مالی کارکنان می‌تواند امتیاز کارکنان را در مدل تحت تأثیر قرار دهد (۲۰، ۲۳). احتمالاً به دلیل هزینه‌های زیاد زندگی در شهر بزرگی مثل تهران و کافی نبودن حقوق کارکنان در تأمین این هزینه‌ها سبب کاهش امتیاز کارکنان شده است. اگر مدیران عالی، ارزش‌های اصلی و حاکم بر فضای سازمان و نیز رویکردی مناسب برای برخورد با مسائل تدوین نکنند؛ امتیاز معیار رهبری مدل کاهش خواهد یافت (۲۳). استفاده نکردن از سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی بر مبنای عملکرد، فقدان نیازسنجی

آموزشی، نبود تحصیلات عالی در کارکنان و نبود نظامی برای ارتباط مستمر با مشتریان و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنان از جمله عواملی هستند که سبب کاهش امتیاز معیار فرآیندها خواهند شد (۲۳). به نظر می‌رسد کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران ضعف‌های فوق را در این اداره مشاهده و درک کرده‌اند و در خودارزیابی این اداره، امتیاز کمی به آن داده‌اند. همچنین نتایج نشان می‌دهد عواملی همچون آموزش مدیران عالی و میانی و نیز نیازسنجی آموزشی از کارکنان باعث بهبود تعالی خواهد شد (۲۳). ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و آشنایی کارکنان با تعالی سازمانی نیز در پیشرفت سازمان و دستیابی به تعالی بی-تأثیر نخواهد بود (۱۶).

در مدل EFQM امتیاز سازمان‌های متقاضی، از ۱۰۰۰ محاسبه 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 ۱۳۸۳ موفق به کسب ۳۳۰ امتیاز شده است (۲۴). با توجه به امتیاز تعالی سازمانی برخی از ادارات کل تربیت بدنی، به نظر می‌رسد پاسخ‌دهندگان بسیار خوش‌بینانه به سؤالات پاسخ داده‌اند، این نتیجه با تحقیق زنگنه (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد، اما با تحقیق خداداد (۱۳۸۵) هم‌خوانی ندارد (۱۱) که ممکن است دلیل آن نحوه انتخاب جامعه آماری و توزیع هم‌زمان پرسشنامه در بین کارکنان و مدیران باشد (۲۴). این احتمال وجود دارد که امتیاز خوبی مدیران به تعالی سازمان خود داده‌اند، باعث افزایش امتیاز تعالی ادارات کل شده باشد. ممکن است برخی ملاحظات اداری نیز در نحوه پاسخ‌گویی کارکنان مؤثر بوده و باعث شده است که آنها امتیاز بالایی به تعالی اداره خود بدهند. می‌توان گفت امتیاز استان تهران نزدیک‌ترین امتیاز به واقعیت است؛ به عبارت دیگر شاید بتوان گفت کارکنان استان تهران بر خلاف سایر استان‌ها، واقع‌بینانه به سؤالات پاسخ داده‌اند. البته باید توجه کرد که ماهیت تعالی سازمانی در ایران با کشورهای دیگر متفاوت است، مثلاً خدمتی که در سازمان‌های ایرانی بسیار ارزشمند تلقی می‌شود، در سازمانی ژاپنی متوسط ارزیابی می‌شود.

وجود رابطه مثبت بین توانمندسازها و نتایج مدل تعالی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران نیز نشان می‌دهد که احتمالاً توجه به توانمندسازهای مدل تعالی و سعی در بهبود آنها در ادارات کل تربیت بدنی، سبب می‌شود این ادارات در حوزه نتایج مدل تعالی امتیاز بهتری کسب کنند. این نتیجه با تحقیق خداداد (۱۳۸۵)، زنگنه، احسانی، کوزه‌چیان (۱۳۸۸) و روزا و آمارا^۱ (۲۰۰۵) هم‌خوانی دارد (۱۱، ۲۴، ۲۵). کارلوس، آنا، ویسنته و اینماکولادا^۲ (۲۷، ۲۶) نیز به این

-
1. Rosa & Amara
 2. Carlos, Ana, Vicente and Inmaculada

نتیجه رسیدند که معیارهای حوزه توانمندسازهای مدل EFQM، ارتباطی قوی با معیارهای حوزه نتایج دارند؛ بنابراین رویکرد متعادل در توسعه توانمندسازها این امکان را فراهم خواهد کرد که همبستگی بین توانمندسازها و نتایج و در نتیجه، مزایای استفاده از مدل تعالی EFQM به حداکثر برسد (۲۶)؛ به عبارت دیگر، با مدیریت مناسب معیارهای توانمندساز مدل، می‌توان به نتایج خوبی در معیارهای نتایج دست یافت (۲۷).

خودارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM، فرآیندی کلیدی برای بهبود انجام امور است که از طریق آن می‌توان نکات مثبت و فرصت‌های بهبود را تشخیص داد که این خود کمک می‌کند تا فعالیت‌های الگوبرداری بر حوزه‌هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای سازمان دارند و در نهایت، با مداخله در حوزه‌های بهبود و پیگیری تغییرات لازم می‌توان در مسیر تعالی گام نهاد. نتایج خودارزیابی در این تحقیق نیز نشان داد در ادارات کل تربیت بدنی، حوزه‌های نتایج جامعه و نتایج کارکنان به بهبود نیاز دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مسئولان و دست‌اندرکاران، به این حوزه بیشتر توجه کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود برای بهبود معیارهای حوزه نتایج، به معیارهای حوزه توانمندسازها در مدل EFQM توجه شود.

منابع:

۱. طالب پور، مهدی، (۱۳۸۴). تدوین نظام نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های کشور. گزارش طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۲. همتی‌نژاد، مهرعلی، رضانی‌نژاد، رحیم، (۱۳۸۷). «نظارت و ارزیابی در تربیت بدنی و ورزش». آمل: انتشارات شمال پایدار.
۳. همتی‌نژاد، مهرعلی، رضانیان، رحیم، قلی‌زاده، محمدحسن، میرکاظمی، سیده عذرا، (۱۳۸۷). معیارهای ارزیابی عملکرد ورزش دانشگاه (نتیجه‌ای از یک مطالعه دلفی). اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی، آمل.
۴. صارمی، محمود، صفری، حسین، فتحی، حبیبه، حسینی، فرشید، (۱۳۸۵). ارائه مدلی برای رتبه‌بندی شرکت‌های انفورماتیکی. پژوهشنامه بازرگانی، ۴۰: ۱۲۷-۱۵۴.
۵. اصغری‌زاده، عزت‌اله، امین، فرشته، (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد کیفیتی شرکت‌های قطعه‌ساز ایران خودرو بر اساس مدل EFQM، با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی. بررسی‌های اقتصادی، ۳ (۳): ۱۰۷-۱۲۵.

6. European Foundation for Quality Management. (2002). Using the Excellence Model to Manage Performance. Belgium: Brussels Representative Office. In: <http://www.bankrefah.ir/pdfs/en/fundamental%20concepts.pdf>
7. European Foundation for Quality Management, 1999, the EFQM Excellence Model. Belgium: Brussels Representative Office. In:
8. http://ww1.efqm.org/en/PdfResources/PUB0723_InEx_en_v2.1.pdf
۹. امیران، حیدر، (۱۳۸۳). «راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی بر اساس مدل‌های EFQM/INQA». تهران: انتشارات مشاورین کیفیت ساز.
10. Knop, D.P., Hoecke, V.J., Bosscher, D.V. (2004). Quality management in sport clubs. *Sport Management Review*, 7: 57-77.
۱۱. دهنویه، رضا، (۱۳۸۵). خود ارزیابی براساس مدل تعالی سازمانی در بیمارستان هاشمی‌نژاد. مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت، انتشارات قاصد سحر.
۱۲. خداداد، شعله، (۱۳۸۵). بررسی ارتباط سبک رهبری با تعالی سازمانی در دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۳. اکبری یزدی، حسین، (۱۳۸۷). مقایسه تعالی سازمانی دانشکده‌های منتخب تربیت بدنی کشور (براساس مدل تعالی سازمانی EFQM). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۴. هاشمی‌پور، هاشم، (۱۳۸۶). مقایسه تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های گیلان و مازندران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه غیرانتفاعی آمل.
۱۵. 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، ۱۱(۳۴): ۴۹-۵۸.
۱۶. 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.
۱۷. میرفخرالدینی، سید حیدر، فرید، داریوش، صیادی تورانلو، حسین، (۱۳۸۸). مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی- درمانی شهید صدوقی یزد، ۱۷(۲): ۳۰-۴۲.
18. Conti, A.T. (2007). A history and review of the European quality award model. *The TQM Magazine*, 19(2): 112-123.

19. Vallejo, P., Ruiz-Sancho, Dominguez, M.A. (2007). Improving quality at the hospital psychiatric ward level through the use of the EFQM model. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(2): 74-79.
20. 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*, 20(3): 215-231.
۲۱. ملکی، محمدرضا، ایزدی، احمدرضا، (۱۳۸۷). مقایسه نتایج دو بیمارستان تأمین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین*، ۶۳: ۶۸-۶۳.
۲۲. آذر، عادل، صفری، سعید، (۱۳۸۳). مدل‌سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۸(۲): ۱-۳۳.
23. 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.
24. [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)/)
۲۵. خادمی اسلام، حبیب‌الله، روان‌بخش، مقتدالنام، روان‌بخش، فؤاد، (۱۳۸۴). بررسی شرکت چوب و صنایع ایران با استفاده از مدل عارضه‌یابی شرکت نوسازی صنایع ایران (رویکرد EFQM). *مجله علوم کشاورزی*، ۱۱(۴): ۱۸۹-۱۹۸.
۲۶. زنگنه، اسماعیل، احسانی، محمد، کوزه‌چیان، 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*، ۲۳: ۱۵۱-۱۶۴.
27. Rosa, J.M., 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.
28. Bou-Llusar, C.J., Escring-Tena, A.B., Roca-Puing, V., Beltran-Martin, I. (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.
29. Bou-Llusar, C.J., Escring-Tena, A.B., Roca-Puing, V., Beltran-Martin, I. (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.