

ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس مدل EFQM

سعید خانم‌رادی^۱، شیرین زردشتیان^{۲*}، همایون عباسی^۳

۱- استادیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه رازی ۲- استادیار، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه رازی

۳- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۱/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۵/۲۹

The performance assessment of youth and sports offices based on the efqm model in Kermanshah

Saeid Khanmoradi¹, Shirin Zardoshtiyani^{2*}, Homayoun Abbasi³

1- M. A. in Sport Management, Razi University 2- Assistant Professor, Razi University

3- Assistant Professor, Razi University

Received: (2015/04/17)

Accepted: (2015/08/20)

Abstract

The purpose of this study was to performance assessment of Youth and sports Offices of based on the EFQM model in Kermanshah. In this analytic-descriptive research, the statistical sample was equal to population (n=110), that it included total employees of sports and youth offices. The validity of EFQM questionnaire was confirmed by sport specialists and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha ($\alpha = 0.91$). For data analysis we used descriptive (mean...) and inferential (means comparison, K-S test, Spearman correlation coefficients test and fredman analysis) statistics. The results showed that, the mean of Organizational Excellence was (45/60) and the society results (58/62) &resources and commercial cooperations(33/70) criterion had highest and lowest scors. The highest crrolation was between customer and process & resources and employees results ($r = 0/75$) that was a good crrolation. The lowest crrolation was between resources and commercial cooperation & society results criterion($r = 0/38$) that was a poor crrolation. Also sentences of 9 criteria were prioritized respectively. According to the 45/60 score in EFQM, we should pay attention to organizational excellence development in these offices. Also among these criterions according to the low mean of commercial cooperations criteria, we should focus on its development as well as try to keep on the highest criteria (society results).

چکیده

این پژوهش، به ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس مدل EFQM پرداخت. جامعه این پژوهش توصیفی - تحلیلی شامل کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بوده، که برابر با نمونه آماری (۱۱۰ نفر)، و به روش تمام شمار انتخاب شدند. از پرسشنامه استاندارد ارزیابی عمومی عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی اروپا EFQM (۲۰۰۳) استفاده شد. روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از خبرگان ورزشی تایید و پایایی ابزار در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۵۰ نفر از نمونه هادر سال ۱۳۹۳ به روش آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/91$) تایید شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی (میانگین،...) و استنباطی (مقایسه میانگین ها، K-S، ضریب همبستگی اسپیرمن، تحلیل رتبه ای فریدمن) استفاده شد. نتایج نشان داد، میانگین نمره تعالی برابر (۴۵/۶۰)، و معیارهای نتایج جامعه (۵۸/۶۲)، و همکاری تجاری و منابع (۷۰/۳۳)، به ترتیب بیشترین و کمترین امتیاز را داشتند. بالاترین همبستگی، بین معیارهای منابع و نتایج کارکنان؛ و فرایند و مشتری بود که با توجه به ($r = 0/75$)، همبستگی خوب می باشد. پایین ترین همبستگی، مربوط به معیارهای نتایج جامعه و همکاری های تجاری و منابع بوده که با توجه به مقدار ($r = 0/38$)، همبستگی ضعیف بود. گویه های مربوط به ۹ معیار نیز به ترتیب اولویت بندی شدند. با توجه به امتیاز ۴۵/۶ در مدل EFQM باید به بهبود تعالی سازمانی در این ادارات توجه گردیده و در بین معیار ها، بنا بر میانگین کم معیار همکاری های تجاری و منابع، باید بر بهبود آن تمرکز، و در جهت حفظ بالاترین معیار (نتایج جامعه) نیز کوشید.

واژه‌های کلیدی

ادارات ورزش و جوانان؛ مدل EFQM؛ ارزیابی عملکرد

Keywords

Youth and Sports Offices; EFQM Model; Performance Assessment

* نویسنده مسئول: شیرین زردشتیان

E-mail: zardoshtian2014@gmail.com

*Corresponding Author: Shirin Zardoshtiyani

مقدمه

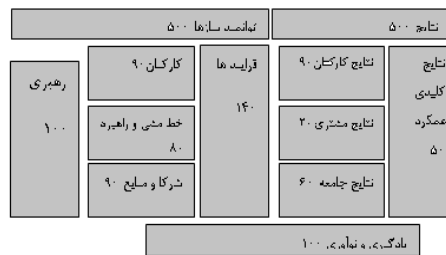
در دنیای پیشرفته امروزی، توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی با نیروی انسانی سالم و کارآمد پیوندی ناگسستنی دارد؛ در این راستا تربیت بدنی و ورزش جایگاه تاثیرگذاری در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه به خود اختصاص می دهد، در نگاه بسیاری از صاحب نظران در عرصه ورزش و تربیت بدنی، مشکلات ساختاری و انسانی و مدیریتی عدیده ای وجود دارد که توسعه و ترقی آن را تقریباً عقیم می سازد. شاخص های کلان ورزش و تربیت بدنی در بخش های کمی و کیفی با ناهنجاری های جدی و عمده ای مواجهه است. عدم برنامه ریزی مناسب و نداشتن طرح و برنامه قابل اجرا عدم امکان کنترل و نظارت و اصلاح مدیریت و عملکرد آنان، جریان مدیریتی غیر کارآمد و غیر متعهد، عدم توجه به استفاده از پژوهش ها و علوم ورزشی به صورت مستمر و اصولی، عدم توجه به شایسته سالاری و بکارگیری نیروهای لایق و متعهد ورزشی در بخش های مختلف از جمله ناهنجاریهایی هستند که همواره پیکر جامعه ورزش کشور را به افات متعددی مواجهه ساخته است (صیف و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۴). ادارات ورزش و جوانان استان ها نقش بسیار تاثیرگذاری در ورزش دارند و مهمترین وظایف آنان شامل: توسعه و تعمیم ورزش در سطح استان، پرورش نیروی بدنی در در افراد استان، تقویت روحیه سالم در افراد استان، تعلیم و تربیت مربی ورزش در سراسر استان، تاسیس، تجهیز و اداره ورزشگاه های استان، تهیه و تنظیم برنامه های توسعه کمی و کیفی تربیت بدنی و ورزش در سطح استان می باشند (همتی نژاد و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۶).

کیفیت در تربیت بدنی امری پویا و دارای ابعاد متعدد است که دائماً تغییر می کند. همین پویایی و تغییرپذیری کیفیت باعث می شود برنامه ریزان تربیت بدنی برای ارتقای مداوم آن بکوشند به طور کلی شاخص هایی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می شوند باید ویژگی هایی داشته باشند که استفاده از آن ها دقت، صحت و اثربخشی فرآیند ارزیابی را افزایش دهد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۸). "تعالی سازمانی"، یعنی تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی سازمان در جهت

کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری سازمان "در محیطی ملی فراگیر و حمایت کننده هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار یا میزان کامیابی در تأمین اهداف سازمانی خود به مدلی نیاز دارد که بر اساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان ها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد و از جمله این مدل های تعالی، مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۲ است که سازمان های بسیاری در جهان به خصوص در اروپا از آن به عنوان الگویی مناسب برای مدیریت کسب و کار خود استفاده کرده اند. تلاش پی گیر سازمان ها برای دست یابی به الگوی جامع ارزیابی و رفع معایب شیوه های ارزیابی سنتی، منجر به مطرح شدن مدل های تعالی سازمانی و جایز کیفیت^۳ ملی در کشورهای پیشرو و به دنبال آن سایر کشورهای جهان شد (امیریان، ۱۳۸۳: ۳۰). مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بر این منطق استوار است که تعالی با توجه به عملکرد مشتریان، کارمندان و جامعه و از طریق رهبری مؤثری به دست می آید که راهبردها و سیاست های سازمان را طرح ریزی می کند و به وسیله کارمندان، شرکای منابع و فرآیندها حمایت می شود (کایوس^۴، ۲۰۰۴: ۲). مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، چارچوبی برای ارزیابی عملکرد سازمان ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از آن هاست دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل، با تشخیص توانمندی های سازمان و زمینه های قابل بهبود، فهرستی از برنامه های اولویت بندی شده را پیشنهاد می کند. این مدل براساس نه معیار پایه گذاری شده است؛ که پنج معیار آن مربوط به توانمندسازها^۵: رهبری^۶، کارکنان^۷، استراتژی و خط مشی^۸، منابع و شرکا^۹ و فرآیندها^{۱۰} است. این معیارها بیان کنند اجزای تشکیل دهنده سازمان ها و چگونگی تعامل آن ها با هم می باشند. چهار معیار بعدی، مربوط به نتایج^{۱۱} عملکرد سازمان: نتایج کارکنان^{۱۲}، نتایج مشتریان^{۱۳}، نتایج جامعه^{۱۴}، نتایج کلیدی عملکرد^{۱۵} این معیارها نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می کنند (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 (خلیل زاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۲).

5. Resource & Partners
6. processes
7. Results
8. People Results
9. Customer Result
10. Society Results
11. Key Performance Results

1. Organizational Excellence
2. European Foundation for Quality Management EFQM
3. Quality Awards
4. Kayos
1. Enablers
2. Leadership
3. People
4. Policy and Strategy



شکل ۱. معیارهای نه گانه تعالی سازمانی

تعاریف معیارهای بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت عبارتند از: رهبری که سازمان های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می سازند، درحالی که به عنوان الگوی بارز ارزش ها و اخلاقیات سازمان عمل کرده و همواره اعتمادسازی می کنند. آن ها منعطف بوده و به منظور حصول اطمینان از موفقیت پایدار، سازمان را قادر می سازند تا پیش بینی های لازم و واکنش مناسب و به هنگامی را به عمل آورد. خط مشی و استراتژی، سازمان های متعالی، مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می کنند، به اجرا درمی آورند. کارکنان که سازمان های متعالی کارکنان خود را ارج می نهند و فرهنگی را ایجاد می کنند که از طریق آن دست یابی به اهداف سازمانی و شخصی دربردارنده منافع طرفین میسر باشد. آن ها قابلیت های کارکنان خود را توسعه داده و عدالت و برابری را ترویج می دهند. شرکت ها و منابع که سازمان های متعالی شراکت های بیرونی، تأمین کنندگان و منابع داخلی را برنامه ریزی و مدیریت می کنند تا از استراتژی، سیاست ها و عملیات اثربخش فرآیندها پشتیبانی شود. فرایندها که چگونگی مدیریت و توسعه سازمان را در طراحی فعالیت ها و فرآیندها، به منظور اطمینان مشتریان و ذی نفعان آن ها در برمی گیرد. نتایج مشتری که بدین معناست که سازمان ها در ارتباط با مشتریان خارجی خود چه چیزهایی به دست می آورند. نتایج کارکنان که مجموعه ای از شاخص های عملکردی و دستاوردهای مرتبط را به منظور تعیین جاری سازی موفق استراتژی و خط مشی های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان خود، توسعه داده و در مورد آن ها توافق می کنند. نتایج جامعه که سازمان های متعالی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی نفعان مرتبط بیرونی، مجموعه ای از شاخص های عملکردی و دستاوردهای مربوطه را به منظور تعیین میزان موفقیت در جاری سازی استراتژی های مرتبط با جامعه، محیط زیست و سیاست های پشتیبان ایجاد کرده و بر سر آن ها توافق می کنند. نتایج کلیدی عملکرد که سازمان

های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با اجزای اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری نموده و به آن ها دست می یابند (پرهام و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۰). در سال های اخیر، تحقیقات زیادی در زمینه مدل EFQM جهت ارزیابی سازمان ها انجام شده است. کاراستاسیس^۱ و همکاران (۲۰۱۴: ۵۲) در یک تحقیقی با عنوان تلاش اکتشافی از فدراسیون های ورزشی ملی یونان با استفاده از مدل تعالی سازمانی به این نتیجه رسیدند که معیار نتایج کلیدی عملکرد بالاترین میانگین (۴/۰۵) را دارد و معیار نتایج کارکنان پایین ترین میانگین (۲/۳۲) را در بین ۹ معیار تعالی سازمانی دارد. اقبال (۱۳۸۷: ۴۹) عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان را با استفاده از این مدل ارزیابی کرد و بیان داشت که با ارزیابی عملکرد بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت می توان به تشخیص نقاط قوت و فرصت های بهبود دست یافت تا الگوپردازی بر روی حوزه هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای سازمان دارند. هنری و همکاران (۱۳۹۲: ۱۹) در تحقیقی با عنوان کاربرد روش PCA در ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی بر اساس رویکرد های بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به این نتیجه رسیدند که تمامی معیارهای نه گانه ابزار ارزیابی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، به اندازه های مساوی در عامل یافت شده که می توان نام آن را توانمندسازها و نتایج نامید، دخیل هستند و در همین راستا بیشترین ارتباط و مهمترین عامل مشترک شراکت ها و منابع و کمترین ارتباط و کمترین عامل مشترک را کارکنان به خود اختصاص دادند. پیمانی زاد و همکاران (۲۰۱۳: ۳۸۲) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین هوش هیجانی و مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در ادارات تربیت بدنی و هیات های ورزشی استان خراسان شمالی به این نتیجه رسیدند که همبستگی مثبت بین هوش هیجانی و تعالی سازمانی وجود دارد و همچنین معیار همکاری های تجاری و منابع بیشترین امتیاز (۹۹/۳) و معیار رهبری کمترین امتیاز (۵۰/۴) را به خود اختصاص دادند. دلباز پور و همکاران (۲۰۱۴: ۷۰۰) در بررسی

استفاده از مدل امتیازدهی جایزه ملی کیفیت ایران که با الگوگیری از آخرین ویرایش مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت طرح ریزی شده است، وضعیت تعالی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه را بررسی و تجزیه تحلیل کند و بدین وسیله به شناسایی وضعیت جاری، توانایی ها و بخش های نیازمند بهبود بپردازد. لذا هدف اصلی این پژوهش، ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس مدل EFQM می باشد.

روش شناسی تحقیق

هدف پژوهش حاضر، ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بود. این تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری شامل: مدیران، معاونان، کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه است که تعداد آن ها ۱۱۰ نفر می باشد. از نمونه گیری تمام شمار استفاده شد و نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد. در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد ارزیابی عمومی عملکرد بر اساس مدل تعالی سازمانی اروپا EFQM (۲۰۰۳) به منظور ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس مدل EFQM استفاده شده است. این ابزار یک پرسشنامه استاندارد 50 سؤالی تعالی سازمانی EFQM است که تیم تحقیق این ابزار را به منظور اندازه گیری تعالی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه به کار گرفته اند و بر اساس ۹ معیار (شاخص) پایه گذاری شده است. پنج معیار اول این مدل مربوط به توانمندسازها (رهبری، کارکنان، استراتژی و خط مشی، همکاری تجاری و منابع و فرآیندها) بوده که این معیارها بیان کننده اجزای تشکیل دهنده سازمان ها و چگونگی تعامل آن ها با هم می باشند. چهار معیار بعدی، مربوط به نتایج عملکرد سازمان است که از معیارهای نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد تشکیل شده است. پاسخ مربوط به هر گویه به این شرح تنظیم شده است: وزن گزینه بسیار کم برابر صفر، گزینه کم برابر ۳۳، گزینه زیاد برابر ۶۷ و گزینه بسیار زیاد برابر ۱۰۰ است. برای محاسبه امتیاز پرسشنامه، میانگین پاسخ های مربوط به موضوع، مشخص کننده امتیاز مربوط به آن حوزه است. همچنین بیشینه امتیاز مربوط به هر حوزه برابر ۱۰۰ است؛ بنابراین، از تعداد ۱۱۰ پرسشنامه توزیع شده، ۱۰۰ پرسشنامه صحیح مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین روایی

مقایسه تعالی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران بر اساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به این نتیجه رسیدند که میانگین نمره کل تعالی سازمانی این ادارات برابر با ۵۵/۰۶ درصد است. کالوس^۱ (۲۰۰۱: ۸) به این نتیجه رسید که بین توانمندسازها و عملکرد دانشگاه ها رابطه معنی داری وجود دارد. فرجی و همکاران (۲۰۱۲: ۴۵۱) در ارزیابی عملکرد سازمان های ورزشی بر اساس مدل EFQM به این نتیجه رسیدند که بالاترین معیار مربوط به نتایج کلیدی عملکرد (۳۷/۶۲) و پایین ترین معیار نتایج جامعه (۲۷/۹۴) است و نمره کل سازمان ها ۳۳۷/۱۱ از ۱۰۰۰ امتیاز است. مارکوس و همکاران^۲ (۲۰۱۱: ۱۰۴) نیز برای نخستین بار از مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت برای ارزیابی برنامه های فعالیت بدنی افراد مسن استفاده کردند و نتیجه گرفتند که معیار های فرایندها (۶۵/۳۸ درصد)، نتایج مشتری (۵۸/۴۶ درصد)، رهبری (۶۱/۰۳ درصد) و کارکنان (۵۱/۲۸ درصد) بیشترین و در مقابل، معیارهای شرکا و منابع (۷۷/۴۵ درصد)، نتایج کارکنان (۴۱/۰۳ درصد)، استراتژی (۳۷/۹۱ درصد)، نتایج کلیدی عملکرد (۱۹/۲۳ درصد) و نتایج جامعه (۱۹/۲۳ درصد) کمترین سهم را در کیفیت برنامه های تمرینی داشتند. از سویی دیگر مک کارتی و گریتنکس^۳ (۲۰۰۶: ۱۰۶۸) و تیموری و همکاران (۲۰۱۲: ۱۴۵) دریافتند که بین مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی گروه های تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین از کیفیت زندگی کاری و تمایل به تغییر به عنوان متغیرهای پیش گویی کننده و اثرگذار در مدل تعالی سازمانی گروه های تربیت بدنی دانشگاه های مذکور نام برده اند. به علاوه، مک کارتی و همکاران، به اثر مدل تعالی سازمانی EFQM بر رهبری در سازمان های ورزشی دو کشور آلمان و انگلستان پرداختند و عنوان نمودند که عناصر رهبری بر مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت سازمان های هردو کشور اثرگذار می باشد. بررسی مطالعات نشان داده که بیشتر سازمان ها با استفاده از مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در زمینه خودارزیابی و تشخیص نقاط قوت به نتایج ملموسی رسیده و در اکثر پژوهش ها به لزوم استفاده از مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت تأکید شده است (خلیل زاده، ۱۳۹۱: ۳۵). با توجه به توضیحات مطرح شده و از آن جایی که ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه از جمله مراکز مهم ارائه خدمات ورزشی در سطح استان هستند، پژوهشگر بر آن شد تا با

3. Mccarthy and Greatbanks

1. Klaus Jazzing
2. Marques et al

آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد و...) و همچنین از آمار استنباطی (آزمون مقایسه میانگینها، K-S، ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل رتبه ای فریدمن) استفاده شد برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ استفاده گردید

صوری پرسشنامه از طریق نظرات ۱۰ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی و پایایی آن از طریق یک مطالعه مقدماتی که بر روی ۵۰ نفر از نمونه ها به روش آلفای کرونباخ در سال ۱۳۹۳ انجام شد و در نتیجه پایایی ابزار مذکور با استفاده از آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/91$) محاسبه و مورد تایید قرار گرفت. در این تحقیق، از

یافته های تحقیق

(۰/۴۲) بودند؛ و بیشتر افراد دارای پست کارشناس (۰/۶۶) بودند. همچنین از نظر سابقه خدمت، ۴۲ درصد افراد دارای سابقه ۱۰-۶ سال بودند.

در بخش توصیفی یافته ها مشخص گردیده که ۶۷ نفر آزمودنی ها (۰/۶۷) مرد و ۳۳ نفر (۰/۳۳) زن بودند. همچنین بیشترین رده سنی آزمودنی ها (۰/۴۷) مربوط به ۳۱-۴۰ سال بود. از نظر سطح تحصیلات نیز، بیشتر آزمودنی ها دارای مدرک لیسانس

جدول ۱. میانگین نمره تعالی سازمانی نه گانه به ترتیب اولویت

معیارها	نتایج رهبری	نتایج عملکرد	خط مشی	کارکنان	نتایج مشتری	فرایند منابع	میانگین کل
میانگین	۵۸/۶۲	۴۶/۷۶	۴۲/۸۲	۴۱/۲۵	۳۹/۶۲	۳۸/۵۲	۳۷/۹۰

داده های جدول ۱، نشان داد که میانگین نمره تعالی سازمانی کل کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس مدل EFQM برابر با ۴۵/۶ درصد است و در بین معیارهای نه گانه تعالی سازمانی تمام کارکنان، معیار نتایج جامعه؛ با بیشترین امتیاز (۵۸/۶۲) و معیار همکاری تجاری و منابع؛ کمترین امتیاز

را دارند. به عبارتی غیر از معیار نتایج جامعه بقیه معیارها امتیاز کمتر از ۵۰ را به دست آوردند. در بخش آمار استنباطی، وضعیت توزیع نرمال داده ها با استفاده از آزمون K-S بررسی شد و با توجه به مقادیر ($Z = 2/43$ ، $P = 0/001$) مشخص شد داده ها دارای توزیع نرمال نیستند.

جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن برای معیارهای نه گانه تعالی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه

نتایج عملکرد	نتایج جامعه	نتایج کارکنان	نتایج مشتری	فرایند منابع	کارکنان	خط مشی	رهبری
۰/۵۷	۰/۴۷	۰/۵۵	۰/۷۳	۰/۴۶	۰/۵۶	۰/۵۶	۱
۰/۵۹	۰/۵۴	۰/۷۳	۰/۶۴	۰/۷۰	۰/۶۱	۰/۵۹	۰/۵۶
۰/۵۶	۰/۵۸	۰/۷۰	۰/۶۷	۰/۷۱	۰/۵۲	۰/۵۹	۰/۶۴
۰/۶۰	۰/۳۸	۰/۷۵	۰/۴۵	۰/۵۶	۱	۰/۶۱	۰/۵۶
۰/۶۰	۰/۶۵	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۵۶	۱	۰/۷۳	۰/۵۵
۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۶۱	۱	۰/۷۵	۰/۴۵	۰/۷۰	۰/۴۶
۰/۷۰	۰/۶۱	۱	۰/۶۱	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۶۷	۰/۷۳
۰/۶۸	۱	۰/۶۱	۰/۷۵	۰/۶۵	۰/۳۸	۰/۵۸	۰/۴۷
۱	۰/۶۸	۰/۷۰	۰/۶۶	۰/۶۰	۰/۶۰	۰/۵۹	۰/۵۷

با توجه به داده های جدول ۲ و ضریب همبستگی اسپیرمن در میان معیارهای نه گانه بالاترین میزان همبستگی مربوط به همبستگی میان معیار منابع و نتایج کارکنان و همچنین میان معیار فرایند و مشتری است که با توجه به مقدار ۰/۷۵ همبستگی در سطح خوب می باشد و همچنین پایین ترین میزان ارتباط، مربوط به همبستگی میان معیار نتایج جامعه و معیار همکاری های تجاری و منابع است که با توجه به مقدار ۰/۳۸ نشان دهنده همبستگی ضعیف است.

جدول ۳. نتایج تحلیل رتبه ای فریدمن برای الگوی تعالی سازمانی

شاخص	مجدور کای	درجات آزادی	سطح معناداری	میانگین رتبه ای	نتیجه آزمون
تعالی سازمانی	۲۸۷۸/۴۳	۵۹	۰/۰۰۱	۶۰	وجود ارتباط معنادار بین گویه ها

جدول ۴. اولویت بندی گویه های معیار های نه گانه تعالی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه

ردیف	گویه های مربوط به معیار رهبری	میانگین رتبه ای
۱	تمامی مدیران، اقداماتی در جهت ملاقات با روسای هیات ها و ادارات شهرستان انجام می دهند	۴۵/۳۵
۲	مدیران ارشد، شخصا در تهیه و تدوین بیانیه راهبردی ادارات ورزش و جوانان استان مشارکت دارند	۴۱/۳۱
۳	مدیران ارشد، از ارزش های سازمانی مورد قبول ادارات ورزش و جوانان به صورت عملی حمایت می کنند	۶۲/۲۹
۴	مدیران ارشد، اطمینان دارند که استقرار ساختار سازمانی جهت دستیابی به اهداف در ادارات ورزش و جوانان استان وجود دارد	۲۸/۲۹
۵	تمامی مدیران، به مسائل کارکنان توجه دارند و از تلاش و جدیت آنان به موقع قدردانی می کنند	۷۶/۲۱
ردیف	گویه های مربوط به معیار خط مشی و استراتژی	میانگین رتبه ای
۱	ادارات ورزش و جوانان جهت تدوین برنامه راهبردی از اطلاعات مناسب استفاده می کنند	۲۷/۳۸
۲	ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه از توانایی کافی جهت تغییر به موقع در برنامه های راهبردی خود برخوردارند	۲۶/۶۴
۳	اکثر کارکنان می توانند اهداف سازمانی مرتبط با فعالیت هایشان را فهرست نمایند	۲۵/۶۱
۴	طرح ها و مقاصد سطح عالی سازمانی، قابل قبول هستند	۲۶/۱۳
ردیف	گویه های مربوط به معیار کارکنان	میانگین رتبه ای
۱	ارتباط دو طرفه موثر بین کارکنان و مدیران برقرار است	۲۷/۵۹
۲	طرح های مربوط به کارکنان (مانند استخدام، آموزش، توسعه و غیره) در اهداف راهبردی ادارات ورزش و جوانان جای دارد	۲۶/۰۵
۳	استخدام کارکنان بر اساس ارزش ها و نیازهای ادارات ورزش و جوانان استان است	۲۵/۴۶
۴	ادارات ورزش و جوانان استان فرآیندی جهت مشارکت تمامی کارکنان در دستیابی به اهداف دارند	۲۳/۰۷
۵	تلاشهای کارکنان در گسترش موفقیت ادارات ورزش و جوانان استان، مورد تقدیر قرار میگیرد	۲۰/۲۴
ردیف	گویه های مربوط به معیار منابع	میانگین رتبه ای
۱	فن آوری های جدید در ادارات ورزش و جوانان استان به کار گرفته می شود	۲۵/۰۶
۲	ادارات ورزش و جوانان استان اطمینان دارند به کارگیری منابع مالی در راستای اهداف بلندمدت است	۲۲/۵۴
۳	دارایی های ادارات ورزش و جوانان نظیر ساختمان ها، تجهیزات و... به صورت مستمر بهبود می یابند	۲۱/۰۱

۴	درهمکاری های تجاری هدف آینده ادارات ورزش و جوانان استان مورد توجه قرار می گیرد	۲۰/۹۵
۵	ادارات ورزش و جوانان استان اطمینان دارند که تمامی اطلاعات سازمان به آسانی قابل دسترس همگان است	۱۹/۹۹
ردیف	گویه های مربوط به معیار فرایندها	میانگین رتبه ای
۱	فعالیت پشتیبانی (مانند حسابداری، فن آوری) مستند و هم سطح سایر فعالیت ها بهبود می یابد	۳۱/۵۴
۲	ادارات ورزش و جوانان استان اطمینان دارند که تمامی فعالیت های بکار گرفته شده جهت انجام خدمات، تحت کنترل قرار دارند	۲۹/۵۶
۳	ادارات ورزش و جوانان استان اطمینان دارند که اقدامات عملی به گونه ای که از بروز مجدد مشکل پیشگیری کند وجود دارد	۲۷/۵۰
۴	برای درک حوزه های فعالیت ادارات ورزش و جوانان، روش جامعی وجود دارد	۲۶/۰۲
۵	ادارات ورزش و جوانان روشی کاملا متداول، برای کنترل فعالیت های سازمانی در اختیار دارند	۲۴/۹۵
۶	سیستم جامع و قابل اجرا جهت اطمینان از اینکه نیازمندی های مشتری (ورزشکاران) مورد توجه قرار می گیرد وجود دارد	۲۳/۸۷
۷	بهبود مستمر فرآیند ها در ادارات ورزش و جوانان استان انجام می شود	۲۲/۵۲
ردیف	گویه های مربوط به معیار نتایج مشتری	میانگین رتبه ای
۱	ادارات ورزش و جوانان استان می توانند نشان دهند که نتایج نظر سنجی را برای بهبود محصولات یا خدمات به کار می گیرند	۳۵/۲۸
۲	ادارات ورزش و جوانان استان روشی دارند تا به طور متداول اهداف یا مقاصدی را تعیین کنند که در زمینه رضایت و وفاداری مشتری موثر باشد	۲۶/۰۵
۳	شاخص های داخلی ادارات ورزش و جوانان استان مرتبط با رضایت و وفاداری مشتری روند رو به بهبودی از عملکرد را نشان می دهد	۲۴/۲۶
۴	برای نشان دادن نظرات گروه های مختلف و انواع مشتریان، نتایج مشتری تفکیک شده اند	۲۳/۸۹
۵	ادارات ورزش و جوانان جهت تعیین میزان رضایت مشتریان از محصولات و خدمات سازمان، نظر سنجی را انجام می دهند	۲۳/۷۵
۶	در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه نتایج به دست آمده از مشتریان، قابل مقایسه و یا بهتر از رقبای مستقیم یا سازمان های همتراز است	۲۳/۲۸
۷	نتایج به دست آمده از مشتریان، سطح بالای عملکرد را در ادارات ورزش و جوانان استان نشان می دهد	۲۲/۷۴
۸	اهداف داخلی ادارات ورزش و جوانان استان که مربوط به رضایت وفاداری مشتری می باشد، بهتر از نتایج مشابه در مورد رقبا (سایر استان ها و سازمان های دیگر) است	۲۱/۴۲
۹	ادارات ورزش و جوانان، مدیریت ارتباط با مشتری را از طریق شاخص های مرتبط مورد ارزیابی قرار می دهند	۲۰/۴۷
ردیف	گویه های مربوط به معیار نتایج کارکنان	میانگین رتبه ای
۱	ادارات ورزش و جوانان استان موضوعاتی از قبیل غیبت، ترک کنندگان زود هنگام و... را به طور منظم مورد اندازه گیری قرار می دهند	۲۸/۱۸
۲	ادارات ورزش و جوانان استان بر اساس رضایت کارکنان عمل می کنند	۲۵/۴۸
۳	ادارات ورزش و جوانان استان به نظرات و دیدگاه های کارکنان بروی موضوعات مختلف توجه دارند	۲۴/۷۰
۴	رضایت کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان دارای روند رو به رشدی است	۲۴/۱۳

۲۰/۴۵	نظرات کارکنان با موارد مشابه در سایر سازمان ها مقایسه می شوند	۵
میانگین رتبه ای	گویه های مربوط به معیار نتایج جامعه	ردیف
۳۱/۰۲	ادارات ورزش و جوانان استان به کاهش صدمه یا مزاحمت برای همسایگان اداره و محیط عمومی توجه دارند	۱
۲۹/۸۲	ادارات ورزش و جوانان از نظر نتایج جامعه قابل مقایسه با سایر سازمان ها می باشد و عملکرد بهتری دارند	۲
۲۹/۳۵	ادارات ورزش و جوانان می تواند از طریق نتایج نظرخواهی نشان دهد که همسایگان و جامعه، برداشت عمومی خوبی از آن ها داشته اند	۳
میانگین رتبه ای	گویه های مربوط به معیار نتایج کلیدی عملکرد	ردیف
۳۰/۵۲	نتایج فعالیت های پشتیبانی و اداری ادارات ورزش و جوانان استان نشان دهنده روند رو به بهبود است	۱
۲۹/۷۳	اهداف بر اساس بخش های مختلف در ادارات ورزش و جوانان تفکیک شده اند	۲
۴۶/۲۹	نتایج این فعالیت های ادارات ورزش و جوانان، روند رو به بهبود را نشان می دهند	۳
۲۶/۶۷	نتایج دستاوردهای کلیدی مالی و غیر مالی ادارات ورزش و جوانان روند رو به بهبود را نشان می دهند	۴
۲۶/۳۵	عملکرد همه فعالیت هایی که به طور مستقیم بر انجام یک کار در ادارات ورزش و جوانان دلالت دارد اندازه گیری می شود	۵
۲۵/۴۴	دستاوردهای کلیدی مالی و غیر مالی قابل مقایسه با سازمان های همتراز می باشد	۶
۲۴/۷۶	نتایج فعالیت های ادارات ورزش و جوانان با دیگر سازمان ها قابل مقایسه است	۷

بحث و نتیجه گیری

مشتری (۵۸/۴۶ درصد)، رهبری (۶۱/۰۳ درصد) و کارکنان (۵۱/۲۸ درصد) بیشترین و در مقابل، معیارهای شرکا و منابع (۷۷/۴۵ 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 تمرین های افراد (کیفیت برنامه های تمرینی) بر عهده دارد که پایین بودن معیار همکاری تجاری و منابع در تحقیق فوق با تحقیق حاضر هم خوانی دارد. حال آن که نتیجه این تحقیق با مطالعه فرجی و همکاران (۲۰۱۲: ۴۵۱) مغایرت دارد، آن ها در ارزیابی عملکرد سازمان های ورزشی بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به این نتیجه رسیدند که معیارهای نتایج جامعه پایین ترین امتیاز (۲۷/۹۴) و معیار نتایج کلیدی عملکرد بالاترین امتیاز (۳۷/۶۲) را دارند؛ بنابراین مدیران ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه در کاهش صدمه یا مزاحمت برای همسایگان اداره و محیط عمومی و از نظر برتری در معیار نتایج جامعه نسبت به رقبا و نظر خواهی از جامعه جهت بهبود کیفیت در این فاکتور نسبتا خوب عمل کرده اند؛ اما در تحقیق حاضر معیار همکاری های تجاری و منابع به عنوان نقطه ضعف و معیار

با تحلیل نقاط قوت و قابل بهبود در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، معیار نتایج جامعه به عنوان نقطه قوت و معیار همکاری های تجاری و منابع به عنوان نقطه ضعف و معیار نیازمند بهبود این ادارات شناخته شد که این یافته ها با تحقیق تیموری و همکاران (۲۰۱۲: ۲۱۲) و مارکوس و همکاران (۲۰۱۱: ۱۰۴) همخوانی دارد و با تحقیق فرجی و همکاران (۲۰۱۲: ۴۵۱) مغایرت دارد. به گونه ای که تیموری و همکاران (۲۰۱۲: ۲۱۲) در بررسی باشگاه های ورزشی و پیچیدگی شهر زنجان بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و توسعه روش های بهبود، به این نتیجه رسیدند که معیار های فرایند ها و نتایج جامعه به ترتیب با ۵۶ و ۵۵ امتیاز بالاترین معیار و معیار همکاری های تجاری و منابع با ۴۴ امتیاز پایین ترین امتیاز را در بین معیار های نه گانه دارند که این یافته ها با تحقیق حاضر همخوانی دارد. همچنین مارکوس و همکاران (۲۰۱۱: ۱۰۴) برای نخستین بار از مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت برای ارزیابی برنامه های فعالیت بدنی افراد مسن استفاده کردند و به این نتیجه رسیدند که معیار های فرایندها (۶۵/۳۸ درصد)، نتایج

توجه بیشتری دارند؛ و اما در آخرین معیار مربوط به توانمند سازها یعنی معیار فرایند ها، گویه مربوط به "فعالیت پشتیبانی (مانند حسابداری، فن آوری) مستند و هم سطح سایر فعالیت ها بهبود می یابد" بالاترین رتبه را به دست آورد و این نشان دهنده توجه مدیران ادارات مذکور به فعالیت های پشتیبانی است؛ اما در حوزه نتایج در معیار نتایج مشتری، بالاترین رتبه مربوط به گویه ی "ادارات ورزش و جوانان استان می تواند نشان دهد که نتایج نظر سنجی را برای بهبود محصولات یا خدمات به کار می گیرد" بود که نشان دهنده توجه مدیران ادارات ورزش و جوانان استان به نظر سنجی و به کارگیری این نتایج است. در معیار نتایج کارکنان، بالاترین رتبه مربوط به گویه ی "ادارات ورزش و جوانان استان موضوعاتی از قبیل غیبت، ترک کنندگان زود هنگام و... را به طور منظم مورد اندازه گیری قرار می دهند" است که این مطلب تصدیق می کند ادارات ورزش و جوانان استان بی انطباقی را نمی پذیرند و به نظم اعتقاد ویژه دارند؛ و در معیار نتایج جامعه که این معیار بالاترین امتیاز را در بین معیار های نه گانه به دست آورد بالاترین رتبه، مربوط به گویه ی "ادارات ورزش و جوانان استان به کاهش صدمه یا مزاحمت برای همسایگان اداره و محیط عمومی توجه دارند" است که توجه به مسائل عمومی جامعه را به عنوان یک معیار مهم در ادارات مذکور تصدیق می کند؛ و در نهایت در معیار نتایج کلیدی عملکرد بالاترین رتبه مربوط به گویه ی "نتایج فعالیت های پشتیبانی و اداری ادارات ورزش و جوانان استان نشان دهنده روند رو به بهبود است" می باشد که این معیار نیز مانند معیار فرایند ها تایید کننده توجه ادارات ورزش و جوانان استان به فعالیت های پشتیبانی است. جهت افزایش و بهبود عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه پس از ارزیابی عملکرد این ادارات با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM نقاط قابل بهبود و وضعیت جاری شناسایی گردید و به نظر می رسد این ادارات در نظر داشته باشند که به مسائل و مشکلات کارکنان، قدر دانی از زحمات آنان، بررسی طرح سازمانی خود، تدوین اهداف مشارکتی مدیران و کارکنان، دست یابی سریع به اطلاعات سازمانی، بهبود مستمر، ارزیابی عملکرد خود نسبت به سایر ادارات و پیاده سازی سیستم نظر سنجی توجه لازم را مبذول داشته باشند.

نیازمند بهبود در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه شناخته شد. علت کاهش امتیاز این معیار را می توان به بی توجهی مدیران به اهداف آینده ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه، عدم دسترسی به اطلاعات سازمان، عدم به کارگیری منابع مالی در راستای اهداف بلند مدت، عدم بهبود مستمر دارایی های سازمان مانند ساختمان و تجهیزات، عدم به کارگیری فناوری جدید، دانست. لذا برای بهبود این معیار انجام دادن این اقدامات می تواند مفید باشد: تدوین برنامه راهبردی مناسب برای ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه، سیستم ارتباطات و اطلاع رسانی مورد تجدید نظر قرار گیرد، استفاده بهینه از منابع و این منابع در راستای اهداف بلند مدت مورد استفاده قرار گیرد، فرایند بهبود مستمر دارایی های سازمان در دستور کار قرار گیرد و فناوری های جدید جایگزین روش های سنتی و قدیمی گردد. با نگاهی به وضعیت امتیازهای ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه با توجه به این که به غیر از معیار نتایج جامعه بقیه معیار ها نمره کمتر از ۵۰ را کسب کردند در هر یک از معیارهای مدل تعالی سازمانی، توجه به شیوه ها و برنامه های بهبود معیارهای نه گانه تعالی ضروری به نظر می رسد. در تحقیق حاضر در معیار رهبری گویه ی مربوط به "تمامی مدیران، اقداماتی در جهت ملاقات با روسای هیات ها و ادارات شهرستان انجام می دهند" بالاترین رتبه را به دست آورد و این نشان دهنده توجه مدیریت ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه به مشارکت و همفکری با روسای هیات ها و ادارات شهرستان است. همچنین در معیار خط مشی و استراتژی گویه مربوط به "ادارات ورزش و جوانان جهت تدوین برنامه راهبردی از اطلاعات مناسب استفاده می کند" بالاترین رتبه را به دست آورد که این نشان دهنده توجه مدیران این ادارات به برنامه های بلند مدت است؛ و در ادامه در معیار کارکنان گویه مربوط به "ارتباط دو طرفه موثر بین کارکنان و مدیران برقرار است" بالاترین رتبه را به دست آورد و این مطلب تایید کننده توجه مدیریت ادارات فوق به مشارکت کارکنان در تصمیم گیری است؛ و در معیار شرکا و منابع که این معیار کمترین امتیاز را نیز به دست آورده، اما در بین گویه های مربوط به این معیار گویه ی "فن آوری های جدید در ادارات ورزش و جوانان استان به کارگرفته می شود" بالاترین رتبه را بدست آورد و این مطلب نشان دهنده این است که در بین گویه های ضعیف ترین معیار یعنی معیار شرکا و منابع در ادارات فوق به به کارگیری فن آوری

منابع

امیریان، حیدر (۱۳۸۳). راهنمای گام به گام سرآمد سازمانی بر اساس مدل های AINQ_EFQM. انتشارات مشاورین کیفیت ساز، ۲۸-

- پرهام، محمود؛ فتوحی، محمدعلی؛ جندقی، محبوبه؛ علیپورندوشن، خدیجه (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید بهشتی قم براساس الگوی تعالی سازمانی EFQM». *مجله دانشگاه علوم پزشکی قم*، ۲: ۸۵-۷۹.
- جعفری، سیروس؛ گودرزی، محمود؛ فراهانی، ابوالفضل؛ ملک نیا، حمیدرضا (۱۳۹۱). «مقایسه تعالی سازمانی در اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان لرستان بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۴: ۸۸-۷۷.
- خلیل زاده، منصور؛ فرجی، رسول؛ یاوری، یوسف؛ قهرمانی، مهتری (۱۳۹۱). «بررسی و تحلیل تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان های کشور بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت». *فصلنامه علوم ورزشی*، ۱۱: ۵۶-۲۹.
- صیف، محمد حسن؛ ایمانی فراهانی، محمد؛ ثابت، عباس (۱۳۹۳). «بررسی ویژگی های فردی مؤثر بر ایجاد و توسعه خلاقیت کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان فارس (ارائه الگوی تحلیل مسیر)». *مطالعات مبانی مدیریت در ورزش*، ۳: ۱۰۰-۹۳.
- همتی نژاد، مهرعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ مدنی، سید مهدی؛ میرزایی کالار اکبر. (۱۳۹۱). «مطالعه آمادگی کارمندان ادارات کل تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی، غربی و اردبیل در پذیرش مدیریت کیفیت جامع». *مدیریت ورزشی*، ۱۴: ۱۳۸-۱۲۳.
- هنری، حبیب؛ محمدی، لیلا؛ غفوری، فرزاد؛ افشاری، مصطفی (۱۳۹۲). «کاربرد روش PCA در ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی بر اساس رویکردهای EFQM». *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۲: ۲۹-۱۹.
- Delbazpour, S., Namvar, M., & Yazdanpanah, M. (2014). "Comparison Organizational Excellence in Mazandaran Sport and Youth offices based on EFQM Organizational Elevation Model". *International Journal of Sport Studies*, 6: 700-705.
- Faraji, R., Danesh sani. K., & Poursoltani, H. (2012). "Performance Evaluation Based on EFQM Excellence Model in Sport Organizations". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2: 451-460.
- Karastathis, D., Afthinos, Y., Gargalianos, D., & Theodorakis, N. (2014). "The EFQM excellence model: an exploratory attempt for assessing the Hellenic national sport federations". *International journal of sport management, recreation and tourism*, 14: 38-67.
- Kayos, A. (2004). "Application of EFQM Excellence model to the satanic university ice". *Technical services Manager*, 17: 1-8.
- Klaus, J. (2001). "The new EFQM excellence model and its impact on higher education". *Synergy Rapport Rivera*, 8-12.
- Marques, A., Rosa. M., Soares, P., Santos, R. & Mota, J. (2011). "Evaluation of physical activity programmes for elderly people - a descriptive study using the EFQM' criteria". *BMC Public Health*, 123: 1-16.
- Marques, A., Santos L., Soares P. & Santos R., Tavares A. O., Mota J., & Carvalho J. (2011). " A proposed adaptation of the European Foundation for Quality Management Excellence Model to physical activity programmes for the elderly - development of a quality self- assessment tool using a modified Delphi process". *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 8: 104-115.
- Mccarthy, G., & Greatbanks, R. (2006). "Impact of EFQM Excellence Model on leadership in German and UK organizations". *International Journal for Quality and Reliability Management*, 9: 1068-1091.
- Memarpour, M., Rahmati, M., Bakhshizadeh, N. & Khaef Elahi, A. (2013). "Survey of Human Resource Management Audit Effect on Organizational Performance in Cement Industry of Iran Based On Efqm Model by Using Radar Logic". *Journal of Social Issues & Humanities*, 1: 2345-2633.
- Peymani Zad, H., Hosseini Sekkeh. S., & Asadi, N. (2013). " A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQMmodel in Physical Education Offices and Sport Committees of Northern Khorasan province". *Life Science Journal*, 5: 382-356.
- Taimouri A., Mozafari A.A., & Tondnevis F. (2012). "Relation between EFQM and Quality of Work Life and Tendency to Change among Faculty Members Case study: Departments of Physical Education at Islamic Azad Universities". *J. Basic. Appl. Sci. Res.* 1: 145-149.
- Taimouri, A., Nobakht, Z., Fattahi, F., & Sartipi, L. (2012). "Diagnosis of Sports Clubs and Complexes in Zanjan City Based on EFQM Model and Development of Improvement Methods". *6:212-223*.