

ارتباط بین توانمندسازها و نتایج در تعالی سازمانی باشگاه‌های فوتبال (EFQM تهران در لیگ برتر ایران) بر اساس مدل

اسماعیل زنگنه^۱، دکتر محمد احسانی^۲، دکتر هاشم کوزه‌چیان^۳

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

۲. استادیار دانشگاه تربیت مدرس

۳. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت مقاله: ۸۶/۱۱/۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۴/۲

چکیده

هدف از این تحقیق بررسی ارتباط بین توانمندسازها و نتایج در تعالی سازمانی باشگاه‌های می‌باشد. این تحقیق به روش EFQM فوتبال تهران در لیگ برتر کشور (بر اساس مدل توصیفی و به شکل میدانی انجام شده است. در این تحقیق ۹۶ نفر از کارکنان و ۶ نفر از در سال ۸۶-۱۳۸۵ مورد ارزیابی قرار دادند. مدیران باشگاه‌های خود را^{۱۰۹} بود. که میزان پایایی آن EFQM ابزار تحقیق، پرسشنامه پنجاه سؤالی تعالی سازمانی مدل در مورد باشگاه‌های فوتبال ۰/۹۶۷ محاسبه شد.

در دو حوزه مورد بررسی قرار EFQM تعالی سازمانی باشگاه‌های فوتبال با استفاده از مدل گرفت، در حوزه توانمندسازها به ترتیب باشگاه‌های سایپا با ۳۲۱/۳۸ امتیاز، باشگاه صباباطری تهران با ۳۱۶/۶۶ امتیاز، باشگاه پیکان با ۲۶۶/۳۵ امتیاز، باشگاه راه آهن با ۲۴۸/۱۹ امتیاز، باشگاه پرسپولیس با ۲۳۳/۵۷ امتیاز و باشگاه استقلال با امتیاز ۱۹۱/۲۲ رتبه‌های اول تا ششم، و در حوزه نتایج به ترتیب باشگاه سایپا با ۲۴۶/۳۷ امتیاز، باشگاه پیکان با ۲۲۰/۹۹ امتیاز، باشگاه صباباطری با ۲۱۶/۸ امتیاز، باشگاه راه آهن با ۱۳۸/۷۶ امتیاز، باشگاه پرسپولیس با ۱۳۸/۷۶ امتیاز و باشگاه استقلال با امتیاز ۱۳۳/۱۱ رتبه‌های اول تا ششم، و به طور کلی از لحاظ تعالی سازمانی: باشگاه سایپا با ۵۶۷/۷۵ امتیاز رتبه اول، باشگاه صباباطری با ۵۳۳/۴۶

1. European foundation of quality management

امتیاز رتبه دوم، باشگاه پیکان با ۴۸۷/۳۴ امتیاز رتبه سوم، باشگاه راه آهن با ۴۰۷/۹۸ امتیاز رتبه چهارم، باشگاه پرسپولیس با ۳۷۲/۳۳ امتیاز رتبه پنجم و باشگاه استقلال با ۳۲۴ امتیاز رتبه ششم را به خود اختصاص دادند. در مورد ارتباط بین نتایج و توانمندسازها، نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون (وجود دارد. $r = ۰/۸۷۰$ ، p نشان داد که ارتباط معنی داری بین نتایج و توانمندسازها $(p < ۰/۰۱)$ =

EFQM کلیدواژه‌های فارسی: باشگاه‌های فوتبال - لیگ برتر - تعالی سازمانی -

مقدمه

بدون شک ارزش و اهمیت ورزش و تربیت بدنی بر کسی پوشیده نیست و اگر این پدیده حیاتی، خوب شناخته شود، مشخص می‌کند که همچون دیگر مسائل اجتماعی و اقتصادی مانند آموزش، صنعت، کشاورزی و اموری از قبیل تعلیم و تربیت و تغذیه و بهداشت دارای در عصر چنان رسالتی است که می‌تواند عامل پشتیبانی مستحکمی برای پیشبرد اهداف باشد کنونی، تربیت بدنی و ورزش، به‌خصوص بازی فوتبال در میان طبقات مختلف اجتماعی توسعه یافته و شکل عمومی به خود گرفته است (۲).

در این بین باشگاه‌های فوتبال به لحاظ جایگاه فوتبال در جامعه از جایگاه خاصی برخوردار می‌باشد. امروزه به گواهی تمامی شواهد موجود، فوتبال یکی از پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش در پهنه بین‌المللی است تا آنجا که بسیاری از کشورهای پنج قاره آنرا در ردیف ورزش ملی خود محسوب می‌دارند، به گفته بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی و صاحب نظران علوم انسانی، ورزش (فوتبال) یکی از مهمترین نهادهای عصر جدید انسان‌هاست که به مؤلفه‌ای مؤثر و با اهمیت در زندگی اجتماعی بدل شده است. از آنجایی که ورزش فوتبال با توجه به محبوبیت روزافزون و دسترسی راحت به انجام بازی آن در هر گوشه و کنار دارای اثرات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، روانی، صنعتی و ... است، لذا بهتر است با حساسیت جدی نسبت به پیامدهای نگریننده و تمامی عواملی را که به نحوی آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند و یا تأثیر می‌پذیرند شناسایی شده و نیز برای آن برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت اعمال گردد (۴). به دلیل اهمیت فوتبال به عنوان یکی از رشته‌هایی که اوقات فراغت اکثر جامعه را پر می‌کند و با توجه به درآمدزایی این رشته ورزشی که از آن به عنوان صنعت جدید نام می‌برند، در این تحقیق به بررسی باشگاه‌های فوتبال تهران حاضر در لیگ برتر کشور پرداخته شد.

تغییرات سریع درآستانه قرن ۲۱ که در نهایت نقش دولت‌ها را از تصدی به نقش‌های هدایتی و ارشادی تبدیل نمود، سبب شد تا سازمان‌ها با نگاهی کاملاً متفاوت با قبل به محیط داخلی و خارجی خود نگریده و با توجه به ترویج فرهنگ رقابت‌پذیری، درصدد استفاده از ابزارهای مختلف برای حفظ برتری و تعالی سازمانی برآیند. و سازمان‌ها بر این حقیقت واقفاند که تعالی سازمانی یک هدف ایستا نیست و با توجه به شرایط روز، نیازهای مشتریان و تمام ذینفعان، تلاش رقبا برای حضوری موفق و وجود قوانین و مقررات جدید که به طور مستمر در حال دگرگونی است نمی‌توان با اتکا به روش‌های سنتی حضوری موفق در صحنه‌های ملی و بین‌المللی داشت. ضرورت استفاده از الگوهایی که بتواند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط ضعف و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد نماید. بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. در این عرصه آنچه به عنوان سؤالی بزرگ فراروی سازمان قرار دارد اینست که با چه ابزاری و چگونه می‌توان ضمن بررسی موارد فوق، به شکل جامع، تمام قوت و حوزه‌های قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه رقابت آماده نمود (۸).

کیفیت از جمله مفاهیم علم مدیریت است که در ارزیابی سازمان‌ها و مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد، و آن چه می‌تواند به عنوان بهترین شاخص برای نشان دادن میزان توجه و تمرکز بر خواسته‌های مشتریان مطرح شود، مقوله کیفیت است (۱۳).

و با توجه به نقش سازنده باشگاه‌های ورزشی از جمله باشگاه‌های فوتبال در جامعه، بررسی کیفیت فعالیت‌های باشگاه‌های فوتبال برای پیدا کردن نقاط ضعف و اقدام برای برطرف کردن تنگناها، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. زیرا بهبود کیفیت را می‌توان یکی از رویکردهای اصلی برای ارتقای توانایی سازمان در جهت بهبود فرایندها، محصولات و خدمات دانست. لذا سازمانی از بقاء و تعالی برخوردار خواهد بود که به مقوله کیفیت در تمام سطوح سازمان توجه نماید. پس می‌توان گفت که کیفیت نقطه شروعی برای تعالی سازمانی است. بنابراین بررسی تعالی سازمانی باشگاه‌های فوتبال برای کسب و اطلاع از نقاط ضعف و قوت آنها می‌تواند مسئولین را در ارائه یک برنامه جامع مطابق با نیازها و رضایت اعضای باشگاه کمک نماید. زیرا تعالی باشگاه‌های فوتبال و کسب موفقیت آنها در سطح داخلی و بین‌المللی باعث پرورش روحیه وطن‌پرستی و غرور ملی در سطح جامعه می‌شود.

برای اینکه بتوان در مسیر تعالی سازمانی موفق بود و فاصله تا هدف را تشخیص داد، می‌توان از ، دمی‌نگ و ... استفاده نمود. MBNQA، EFQM مدل‌های تعالی سازمانی نظیر

مدل تعالی سازمانی را اینگونه تعریف نموده‌اند:

ابزاری جهت کمک به سازمان‌ها برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن می‌باشد. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با مقایسه وضع موجود خود، تفاوت را شناسایی و سپس براساس این تفاوت و بررسی علل وقوع آنها راه حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و آنها را اجرا نمایند (۹).

(از جمله ابزارهای قوی ارزیابی است که EFQM با توجه به اینکه مدل تعالی عملکرد اروپایی (به وسیله آن نقاط قوت و ضعف در حوزه‌های کاری مختلف به خوبی شناسایی می‌شوند، در سازمان‌های ایرانی رو به EFQM بهره‌گیری از شیوه‌های نوین ارزیابی منطبق بر مدل (گسترش است. و اندازه‌گیری کیفیت خدمات در بخش دولتی و غیر دولتی، با استفاده از این مدل به عنوان یک مدل عمومی و قابل اجرا کاربرد دارد (۷). این مدل از دو حوزه توانمندسازها و نتایج تشکیل شده است که توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌کنند (علل حصول نتایج) و نتایج نیز بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند (پیامدهای حاصل از بروز علل) (۱۰).

و اثربخشی در حوزه‌های TQM محمد رضا اسد (۱۳۸۱) در تحقیقی تحت عنوان «ارتباط ستادی سازمان‌های ورزشی کشور» به این نتیجه رسیده است که در حوزه معیار ششم، اندازه‌گیری و تحلیل کیفیت ۶۶٪ کارشناسان سازمان معتقدند که هیچ سیستمی برای اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت وجود ندارد. و اکثر کارشناسان بر این عقیده بوده‌اند که در حوزه کارهای خود از آنها به نحو شایسته‌ای تقدیر به عمل نمی‌آید، توانایی‌های آنها تشخیص داده نمی‌شود و کاری که انجام می‌دهند مطابق با میل و استعداد آنها نیست. نتایج تحقیق نشان داد که کمترین نمرات در بخش مشتریان و کارکنان می‌باشد، که نشان‌دهنده اهمیت ندادن به خواسته‌ها و نظرات آنان می‌باشد (۱).

در تحقیقی که توسط خداداد (۱۳۸۵) تحت عنوان «ارتباط بین سبک‌های رهبری و تعالی سازمانی دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران» به عنوان پایان‌نامه کارشناسی ارشد در دانشگاه تهران انجام شد. محقق به این نتیجه رسیده بود که دانشگاه شهید بهشتی تهران با ۴۷۴ امتیاز رتبه اول تعالی را کسب نموده و ارتباط معنی‌داری بین سه سبک رهبری و تعالی سازمانی و دو حوزه توانمندسازها و نتایج وجود ندارد و همچنین رابطه معنی‌داری بین سبک رهبری بدون رهبری و فاکتورهای کارکنان در حوزه توانمندسازها، و نتایج کلیدی عملکرد وجود دارد. و در

نهایت عنوان می‌دارد امتیازات کسب شده توسط دانشگاه‌ها واقع‌بینانه می‌باشد که دلیل آن را توزیع پرسشنامه بین اعضای هیأت علمی می‌داند (۴).

صفری و عادل آذر (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد با تاکید بر شاخص‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های تولیدی، رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها» در دانشگاه تربیت مدرس با عنوان رساله دکتری انجام داد و به این نتایج رسید که حوزه‌های خط مشی 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، ضعیف هستند و نیازمند توجه بیشتر و برنامه‌ریزی برای بهبود هستند (۸).

EFQM در تحقیقی که توسط روزا و امارال (۲۰۰۵) تحت عنوان «خود ارزیابی بر مبنای مدل از مراکز آموزش عالی» انجام شده بود نتایج نشان داد بین فاکتور رهبری و فاکتورهای دیگری همبستگی بیشتری وجود دارد در میان فاکتورهای مربوط به مدل تعالی سازمانی نیز فاکتور مربوط به فرایندها کمترین مقدار را به خود اختصاص داده بود. و نقاط ضعف دانشگاه‌ها بیشتر در مورد حیطه نتایج و فرایندها بود (۱۲).

ساندرا و همکارانش (۲۰۰۷) در تحقیقی یکی از بیمارستان‌های ایتالیا را با استفاده از مدل مورد خودارزیابی قرار دادند و به این نتایج رسیدند که معیارهای رهبری، سیاست و EFQM استراتژی، شرکا و منابع دارای نرخ بالاتری بوده‌اند، در صورتی که معیارهای نتایج جامعه و مشتری دارای نرخ پایین‌تری بوده‌اند (۱۵).

یک مدل EFQM والژیو و سانچو (۲۰۰۷) در تحقیق خود به این نتایج رسیدند که مدل مناسب و مفید برای خودارزیابی سطوح مراقبت و یک سیستم خوب برای شناختن فصل‌های ، فقط یک EFQM پیشرفت می‌باشد. همچنین به این نتیجه رسیدند که از ۳۲ معیار مدل ۴ (مدیریت منابع مالی) در سطوح مراقبت قابل اجرا و استفاده نمی‌باشد. B معیار و آن هم معیار و نمره خودارزیابی بیمارستان در سال ۲۰۰۳ ، ۲۰۰۹ امتیاز بوده که در ۲ سال بعد یعنی سال ۲۰۰۵ به ۳۱۱ امتیاز رسیده که افزایشی معادل ۴۸٪ را نشان می‌دهد (۱۶).

بامپر و شارپ (۲۰۰۳) در تحقیقی تحت عنوان «اندازه‌گیری فرهنگ کار تیمی با استفاده از در کشور اوکراین» به این نتیجه رسیدند که برای بسیاری از سازمان‌های حاضر EFQM مدل در این تحقیق فرهنگ کار تیمی یک توانمندساز ضروری به نظر می‌رسد، و به خصوص در سازمان‌های در حال تغییر این فرهنگ کار تیمی، اثربخش‌تر می‌باشد (۱۴).

روش‌شناسی پژوهش

تعداد ۹۶ نفر از کارکنان و ۶ نفر از مدیران باشگاه‌های فوتبال تهران، شامل باشگاه‌های استقلال، پیروزی، پیکان، راه آهن، سایپا و صبایطری در لیگ برتر ۸۶-۱۳۸۵ ایران برابر با ۷۵٪، جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دادند. این تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است که بصورت میدانی انجام شده است. و برای بررسی کاوش، توصیف، و به منظور پی بردن به ماهیت شرایط و وضعیت موجود انجام گرفت. از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط استفاده شده است. EXCEL و SPSS بین توانمندسازها و نتایج با بهره گیری از نرم افزارهای روش گردآوری اطلاعات استفاده از پرسشنامه تعالی سازمانی می‌باشد، و پرسشنامه به نحوی تغییر یافت که مناسب ارزیابی باشگاه‌های فوتبال باشد.

پرسشنامه تعالی سازمانی که شامل ۵۰ سؤال می‌باشد، سؤالات به صورت استاندارد از مدل خارج شده‌اند (۴). این پرسشنامه براساس پرسشنامه پنجاه سؤالی تعالی سازمانی EFQM برای اندازه‌گیری تعالی سازمانی طراحی گردیده بود، پرسشنامه تعالی سازمانی از ۹ (EFQM) فاکتور رهبری، استراتژی، کارکنان، شرکا و منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تشکیل شده است. پنج فاکتور اول مربوط به توانمندسازها و چهار فاکتور بعدی مربوط به نتایج می‌باشند (۳).

امتیازات مربوط به هر یک از فاکتورهای توانمندسازها از نمرات ذیل محاسبه می‌شود:

رهبری: ۱۰۰، کارکنان: ۹۰، خط مشی و استراتژی: ۸۰، منابع و شرکا: ۹۰، فرایندها: ۱۴۰

در مجموع امتیاز مربوط به حوزه توانمندسازها از ۵۰۰ امتیاز می‌باشد.

امتیازات مربوط به هر یک از فاکتورهای نتایج نیز از نمرات ذیل محاسبه می‌شود:

نتایج کارکنان: ۹۰، نتایج مشتریان: ۲۰۰، نتایج جامعه: ۶۰، نتایج کلیدی عملکرد: ۱۵۰

در مجموع امتیاز مربوط به حوزه نتایج از ۵۰۰ امتیاز می‌باشد.

در شکل‌های ۱ و ۲ نمای کلی مدل همراه با امتیازات مربوط به هر یک از فاکتورها و حوزه‌ها مشخص شده است.

و در جدول شماره ۳ تعداد اعضای جامعه آماری و تعداد پرسشنامه‌های برگردانده شده به تفکیک باشگاه‌های فوتبال مشخص شده است.

یافته‌ها

در دو حوزه توانمندسازها و نتایج، EFQM تعالی سازمانی باشگاه‌های فوتبال با استفاده از مدل مورد بررسی قرار گرفت. در حوزه توانمندسازها به ترتیب باشگاه‌های سایپا با ۳۲۱/۳۸ امتیاز، صباباطری تهران با ۳۱۶/۶۶ امتیاز، پیکان با ۲۶۶/۳۵ امتیاز، راه‌آهن با ۲۴۸/۱۹ امتیاز، پرسپولیس با ۲۳۳/۵۷ امتیاز و استقلال با ۱۹۱/۲۲ امتیاز رتبه‌های اول تا ششم، و در حوزه نتایج به ترتیب باشگاه‌های سایپا با ۲۴۶/۳۷ امتیاز، پیکان با ۲۲۰/۹۹ امتیاز، صباباطری با ۲۱۶/۸ امتیاز، راه‌آهن با ۱۳۸/۷۶ امتیاز، پرسپولیس با ۱۳۸/۷۶ امتیاز و استقلال با ۱۳۳/۱۱ امتیاز رتبه‌های اول تا ششم را به خود اختصاص دادند، با توجه به نمودار ۱، به طور کلی از لحاظ تعالی سازمانی رتبه باشگاه‌ها با توجه به امتیاز کسب شده به شرح زیر است:

رتبه اول: باشگاه سایپا با ۵۶۷/۷۵ امتیاز
 رتبه دوم: باشگاه صباباطری با ۵۳۳/۴۶ امتیاز
 رتبه سوم: باشگاه پیکان با ۴۸۷/۳۴ امتیاز
 رتبه چهارم: باشگاه راه‌آهن با ۴۰۷/۹۸ امتیاز
 رتبه پنجم: باشگاه پرسپولیس با ۳۷۲/۳۳ امتیاز
 رتبه ششم: باشگاه استقلال با ۳۲۴ امتیاز

فرضیه

۱. فرضیه H: ارتباط معنی داری بین امتیاز حوزه نتایج و امتیاز حوزه توانمندسازها وجود ندارد.
 ۲. فرضیه H_۱: ارتباط معنی داری بین امتیاز حوزه نتایج و امتیاز حوزه توانمندسازها وجود دارد.
- رد H تأیید می‌شود، بنابراین فرضیه H با توجه به نتایج جدول شماره ۴، فرضیه آماری ۱ می‌شود.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه

ضریب همبستگی	p-value	تعداد
۰/۸۷۰	۰/۰۱	۱۰۲

در نتیجه ارتباط معنی داری بین حوزه نتایج و حوزه توانمندسازها وجود دارد. به این معنی که $p < 0/01$ رابطه معنی داری بین همه فاکتورها در مدل تعالی سازمانی وجود دارد. $r(0/87) = 0/87$

بحث و نتیجه گیری

- تحلیل نقاط قوت و ضعف باشگاه‌های فوتبال:

با نگاهی به میانگین امتیازهای کسب شده در باشگاه‌های فوتبال شهر تهران، رهبری (۶۱/۴۹)، نتایج کلیدی عملکرد (۵۶/۱۰)، استراتژی و خط مشی (۵۳/۸۶)، شرکا و منابع (۵۱/۳۵)، کارکنان (۴۸/۶۲)، فرآیندها (۴۷/۴۵)، نتایج جامعه (۴۶/۳۸)، نتایج مشتریان (۳۸/۲۵) و نتایج کارکنان (۳۹/۳۳)، متوجه نقاط ضعف و قوت به این شرح می‌شویم:

نقاط ضعف: فاکتور نتایج مشتریان پایین‌ترین امتیاز را به خود اختصاص داده بود، و بعد از آن نتایج کارکنان و نتایج جامعه پایین‌ترین امتیاز را دارا بودند.

نقاط قوت: فاکتور رهبری و بعد از آن نتایج کلیدی عملکرد بالاترین امتیازها را به خود اختصاص داده بودند.

بنابراین، باشگاه‌های فوتبال می‌بایست نسبت به کارکنان خود و همچنین جامعه محلی و ملی با انجام فعالیت‌های مشروحه زیر، توجه بیشتری مبذول دارند:

۱. مورد توجه قرار گرفتن برنامه‌هایی جهت بهبود این فاکتور از طریق ارتباط منظم با کارمندان و نظرخواهی از آنها از سوی باشگاه‌های فوتبال
۲. نظرسنجی‌ها، گزارشات، همایش‌های عمومی، مشارکت با کارکنان و گروه‌های محلی (مشارکت در آموزش‌ها و تحصیلات، کمک به امکانات رفاهی و پزشکی، کمک به فعالیت‌های ورزشی و اوقات فراغت کارکنان)

۳. انجام فعالیت‌های مشروحه زیر برای جلب وفاداری مشتریان خود:

الف) نظرسنجی از سازمان‌هایی که با باشگاه در ارتباط می‌باشند.

ب) نظرسنجی از هواداران و دریافت برداشت‌های آنها.

ج) ایجاد کانال‌های ارتباطی با هواداران

د) ایجاد تغییر در برنامه‌های بازاریابی و ایجاد روش‌های متفاوت

در مورد نقاط قوت باشگاه‌های فوتبال نیز می‌توان به حیطة رهبری و نتایج کلیدی عملکرد اشاره کرد. به این معنی که رؤسای باشگاه‌های فوتبال:

۱. تقریباً به طور مناسبی آرمان‌ها و مأموریت‌های سازمان را تعیین و دسترسی به آنها را تسهیل می‌کنند.
۲. ارزش‌های مورد نیاز برای موفقیت‌های درازمدت را ایجاد و آنها را از طریق فعالیت و رفتار مناسب به کار می‌گیرند.
۳. اشخاص از ایجاد و بکارگیری سیستم مدیریت اطمینان می‌یابند و نتایج کلیدی طرح‌ریزی شده‌ای، که با اهداف سازمان در ارتباط است، را به طور خوبی متوجه شده‌اند.

- روابط همبستگی:

در مورد ارتباط بین فاکتورها و حوزه‌ها در تعالی سازمانی در باشگاه‌های فوتبال و فرضیه موجود، نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که: رابطه معنی‌داری بین همه فاکتورها در مدل تعالی سازمانی وجود دارد.

۱. بیشترین میزان ارتباط، میان فاکتور فرایندها با فاکتور منابع و شرکا است. ($r = 0/780$)
 ۲. کمترین میزان ارتباط، میان فاکتور کارکنان با نتایج جامعه است. ($r = 0/414$)
 ۳. بین حوزه توانمندسازها و نتایج در مدل تعالی سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- در تحقیق حاضر باشگاه سایپا در بین باشگاه‌های مورد مطالعه بالاترین امتیاز تعالی سازمانی را کسب کرده است، بنابراین احتمالاً یکی از دلایل موفقیت این باشگاه توجه مدیر باشگاه به نتایج سازمان و افراد سازمان باشد.
- نتایج تحقیق محمدرضا اسد (۱۳۸۱) نشان داد که نتایج تحقیق مذکور در خصوص اهمیت ندادن به خواسته و نظرات مشتریان و کارکنان با تحقیق حاضر همخوانی دارد.
- امتیاز سازمان‌های متقاضی از ۱۰۰۰ محاسبه و سازمان‌های سرآمد EFQM در مدل تعالی در حال حاضر بیشترین امتیاز متعلق به شرکت "نوکیا" است که ۷۵۰ معرفی می‌شوند که امتیاز کسب کرده و در ایران نیز "فولاد مبارکه" در سال ۸۳ موفق به کسب ۳۳۰ امتیاز شده این در حالی است که در تحقیقاتی که توسط روزا (۲۰۰۵) در مؤسسات آموزش عالی و . است دهنویه در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد براساس پرسشنامه تعالی سازمانی انجام شده بود، با توجه به امتیازات کسب شده، محققین به این نتیجه رسیدند که پاسخ‌دهندگان به سؤالات پرسشنامه بسیار خوشبینانه پاسخ داده‌اند (۱۲) (۶). در حالی که در تحقیقی که توسط خداداد

(۱۳۸۵) در دانشکده‌های تربیت بدنی انجام شد. محقق به این نتیجه رسید که امتیازات کسب شده واقع بینانه می‌باشد که دلیل آن را توزیع پرسشنامه بین اعضای هیئت علمی می‌داند، به نظر می‌رسد با توجه به نتایج و نمرات کسب شده در این تحقیق، باشگاه‌ها تا حدودی خوشبینانه به سؤالات پاسخ داده اند که شاید دلیلش نحوه انتخاب جامعه آماری و توزیع پرسشنامه بین کارکنان و مدیران باشد.

نتایج تحقیق صفری و عادل آذر (۱۳۸۲) و تحقیق حاضر در حوزه‌های کارکنان، فرایندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج جامعه با هم همخوانی دارند و در هر دو تحقیق جزء فاکتورهای ضعیف بوده اند. اما در حوزه‌های خط‌مشی و استراتژی، اما با توجه به اینکه این حوزه‌ها در تحقیق حاضر جزء فاکتورهای مثبت می‌باشند، همخوانی ندارند. در تحقیقی که توسط روزا و امارال (۲۰۰۵) انجام شده بود نتایج نشان داد، نقاط ضعف دانشگاه‌ها بیشتر در مورد حیطة نتایج و فرایندها بوده است، در حالی که در تحقیق حاضر نقاط ضعف بیشتر در حیطة‌های نتایج کارکنان و نتایج مشتری می‌باشد (۱۲).

جدول ۱. امتیازات باشگاه‌های فوتبال (توانمندسازها)

باشگاه‌های فوتبال	استقلال	پرسپولیس	راه آهن	پیکان	صبا باطری	سایپا	
۶۱/۴۹	۳۸/۲۷	۵۲/۵	۵۹/۲	۶۱/۱۱	۷۸/۷۶	۷۹/۱۵	رهبری
۵۳/۸۶	۴۰/۵۶	۴۷/۸۱	۵۰/۶۴	۴۹/۳۱	۷۰/۰۵	۶۴/۸۳	استراتژی
۴۸/۶۲	۴۴/۷۲	۴۶/۶۲	۴۷/۲۲	۴۹/۹۱	۴۹/۴۴	۵۳/۹۶	کارکنان
۵۱/۳۵	۳۵/۶۷	۴۷/۴۵	۴۲/۶۷	۵۶/۷۷	۶۱/۳۶	۶۴/۲	منابع و شرکا
۴۷/۴۵	۳۲	۳۹/۱۹	۴۸/۰۱	۴۹/۲۵	۵۷/۰۵	۵۹/۲۴	فرایندها
۲۶۲/۷۷	۱۹۱/۲۲	۲۳۳/۵۷	۲۴۸/۱۹	۲۶۶/۳۵	۳۱۶/۶۶	۳۲۱/۳۸	حوزه توانمندسازها

جدول ۲. امتیازات باشگاه‌های فوتبال (نتایج)

باشگاه‌های فوتبال	استقلال	پرسپولیس	راه آهن	پیکان	صبا باطری	سایپا	
۳۸/۲۵	۳۳/۲۲	۴۰/۶۸	۳۴/۵۳	۵۹/۹۰	۴۳/۵۷	۵۷/۶۰	نتایج مشتری
۳۹/۳۳	۳۴/۰۲	۲۵/۸	۳۱/۲۱	۴۸/۶۷	۴۱/۴	۵۴/۹۱	نتایج کارکنان
۴۶/۳۸	۲۹/۰۴	۳۱/۸۷	۴۳/۴۲	۵۶/۱۶	۶۲/۲۶	۵۵/۵۳	نتایج جامعه

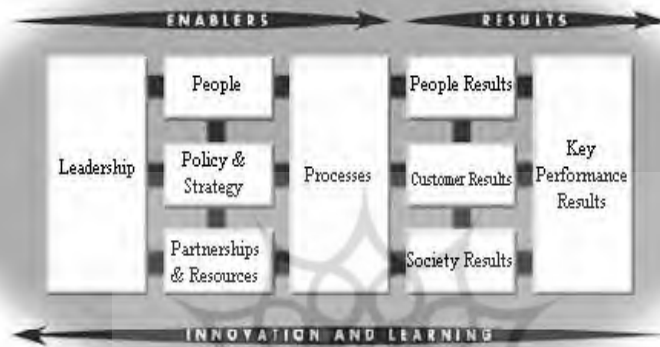
نتایج کلیدی	۷۸/۳۳	۶۹/۵۷	۵۶/۲۶	۵۲/۸۵	۴۰/۴۱	۳۶/۸۳	۵۶/۱۰
حوزه نتایج	۲۴۶/۳۷	۲۱۶/۸	۲۲۰/۹۹	۱۶۰/۷۹	۱۳۸/۷۶	۱۳۳/۱۱	۱۸۰/۰۶

جدول ۳. تعداد اعضای جامعه آماری به تفکیک باشگاه‌های فوتبال

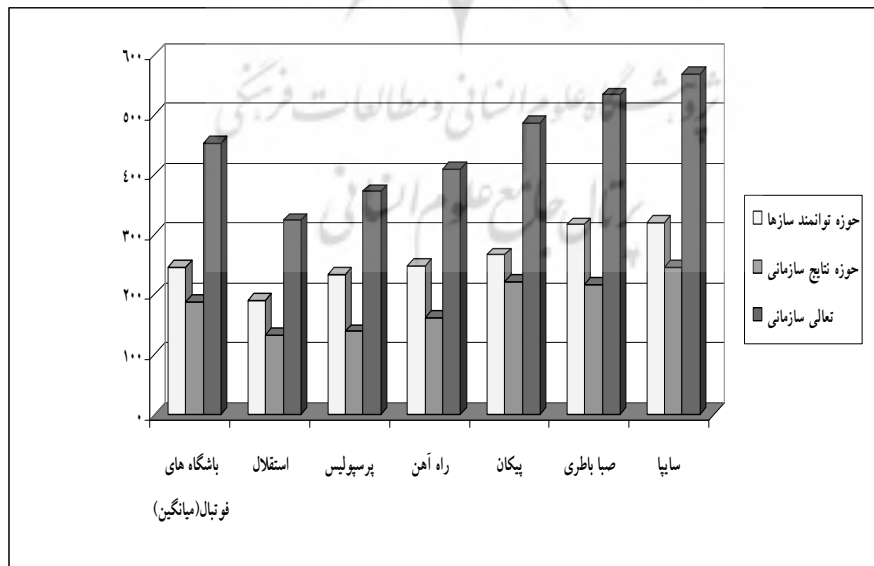
باشگاه‌ها	تعداد مدیران و کارکنان	تعداد پرسشنامه‌های بازگردانده شده
باشگاه پیکان	۴۴	۳۷
باشگاه صیاباطری	۷	۵
باشگاه سایپا	۳۱	۲۱
باشگاه راه آهن	۳۳	۲۳
باشگاه استقلال	۹	۸
باشگاه پرسپولیس	۱۱	۸



شکل ۱. EFQM مدل ساختار مدل تعالی سازمانی



شکل ۲. نمایشی از ساختار مدل تعالی سازمانی EFQM



نمودار ۱. امتیازات مربوط به حوزه توانمند سازها، نتایج و تعالی سازمانی باشگاه های فوتبال

جهت خودارزیابی کارکنان EFQM والژیو و سانچو (۲۰۰۷) در خصوص استفاده از مدل بیمارستان مورد تحقیق به این نتایج رسیدند نمره خودارزیابی در سال ۲۰۰۳، ۲۰۰۹ امتیاز بوده که در ۲ سال بعد یعنی سال ۲۰۰۵ به ۳۱۱ امتیاز رسیده که افزایشی معادل ۴۸٪ را نشان می‌دهد. که مقایسه امتیازات با تحقیق حاضر نشان می‌دهد که احتمالاً در این تحقیق به سؤالات خوشبینانه پاسخ داده اند.

پائولو و همکارانش (۲۰۰۴) و همچنین خوزه تاری (۲۰۰۶) اشاره به این نکته دارند که برای خودارزیابی در سازمان‌ها تعهد و حمایت مدیر و کارکنان لازمه اصلی می‌باشد (۱۳) (۱۱)، که در این تحقیق نیز مشخص شد که برای خودارزیابی باشگاه‌ها تعهد و حمایت کارکنان و مدیر شرط و لازمه اصلی می‌باشد.

در کل تجربه ۲ دوره ارزیابی صورت گرفته توسط ارزیابان جایزه ملی کیفیت ایران مشخص نمود که حتی در بهترین سازمان‌های داوطلب نیز ضعیف‌ترین امتیاز به حوزه‌هایی چون رهبری، استراتژی و خط مشی و منابع انسانی تعلق می‌گیرد. و این موضوع مبین چالش‌های بزرگی است که در جریان تحول مدیریت کشور با آن روبرو هستیم (۱۷).

و وجود الگوهای کیفیتی جهت تعالی سازمان‌ها به خصوص در باشگاه‌های ورزشی امری ضروری می‌باشد تا بتوان از این طریق به نیازهای جامعه و ورزشکاران پاسخ داد.

منابع:

۱. اسد، محمد رضا (۱۳۸۱). ارتباط TQM و اثربخشی در حوزه‌های ستادی سازمانهای ورزشی کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۲. آقامحمدی، علی (۱۳۷۵). بررسی وضعیت مدیریت در باشگاه‌های ورزشی فوتبال تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. جلوداری، ممقانی، بهرام (۱۳۸۴). تعالی سازمانی EFQM. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. چاپ اول.

۴. خبیری، محمد (۱۳۸۳). مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه ای فوتبال با معیارهای یوفا وباشگاه‌های منتخب از کشورهای کره جنوبی، ژاپن، امارات، ترکیه. طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری.
۵. خداداد، شعله (۱۳۸۵). بررسی ارتباط سبک رهبری با تعالی سازمانی در دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۶. دهنویه، رضا (۱۳۸۵). خود ارزیابی براساس مدل تعالی سازمانی در بیمارستان هاشمی‌نژاد. مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت. انتشارات قاصد سحر.
۷. ریاحی، بهروز (۱۳۸۲). ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM. نشریه تحول اداری. شماره ۴۷. دوره هفتم. صفحه ۸-۷
۸. صفری، سعید (۱۳۸۲). طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد با تاکید بر شاخص‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های تولیدی، رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها. رساله دکتری. دانشگاه تربیت مدرس.
9. Ehrlich. J. J. (2006). " The EFQM – Model and work motivation". Total Quality Management and Business Excellence. Vol 17 No. 2 pp. 131- 140
10. Garol George and Cooper Fraser and Douglas Alex (2003). " Implementing the EFQM excellence model: Local authority ", Managerial Auditing Journal. Vol.18 pp. 122-127
11. Juan Jose Tari (2006), "An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish University". Journal of Educational Administration. Vol. 44 pp. 170-188
12. Maria Joao Rosa and Alberto Amara (2005), "A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model "
13. Paulo De Knop, Joran Aoecke and Veerle De Boss Cher(2004), "Quality management in sport club". Sport Mngement Review. Vol. 7, pp. 57-77
14. P. Castka, C.J. Bamber and J.M. Sharp(2003), " Measuring teamwork eultyre the use of a modifiled EFQM model". Journal of Management Devolopment. Vol. 22 No. 2 pp. 149-170
15. Sandra Venero, Udo Nabitz, Gilberto Bragonzi, Alessio Rebelli, Rita Molinari (2007), " A two – level EFQM self-assessment in an Italian hospital". International Journal of Health care Quality Assurance. Vol. 20 No.3 pp.215-231