



Designing the Excellence Leadership Style Model (EFQM) in Iranian Sports (Case Study of the Volleyball Federation of the Islamic Republic of Iran)

Seyed Mohammad Tavassoli

Ph. D. student in Sports Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

Mohammadreza Asmaeli[†]

Associate Professor of Sports Management, Tehranmarkzi Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Hamid Forughipoor

Assistant professor of Sports Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

Abstract

The purpose of the present study is the effect of leadership styles on organizational excellence in the Volleyball Federation of the Islamic Republic of Iran. The present study is a pragmatism research paradigm, a mixed research approach, and a descriptive-survey strategy in the first part of the latent content analysis and in the quantitative part. The research sample in the first part was 15 experts in the field of organizational excellence and sports management, and in the second part was 205 employees, coaches, and doctors of the Volleyball Federation of the Islamic Republic of Iran. After analyzing the content of the foundations and models of organizational excellence in the form of a closed and open questionnaire using the fuzzy Delphi method, the researcher provided the indicators and dimensions of organizational excellence to the experts and in two stages, after confirming the face validity and content of CVR and CVI, provided the measurement indicators to the quantitative sample. Then, these indicators were analyzed for quantification and presentation of a structural model using Smart PLS software. The reliability of the model based on Cronbach's alpha coefficient, AVE, Spearman's coefficient and composite reliability (CR) with the modification of the measurement model are respectively above 0.7, 0.6, 0.7 and 0.5 and the research variables have high reliability. In all cases, the CR coefficients are greater than AVE and the model has convergent validity. Also, according to the cross-loading test, it was observed that the factor loading of each question related to its own variable is at least 0.1 higher than when it is virtually attached to other variables. Also, according to the Froner and Larker test and table, it was observed that all the AVE roots of the correlation of that variable are higher than other variables. Finally, according to the multi-method and multi-trait test index (HTMT), it was observed that the HTMT value in all components attached to the questions is less than 1. Therefore, the divergent validity of the measurement model is also confirmed. Considering this issue, the results of the research also showed that there are effective factors and contexts in which leadership styles are effective on the organizational excellence of the Volleyball Federation of the Islamic Republic of Iran.

Key words: Organizational Excellence, Leadership, Volleyball.

[†] Corresponding Author: E-mail: dr.m.esmaeli@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

Organizational Excellence (OE) models, such as the European Foundation for Quality Management (EFQM), have become essential tools for assessing and improving the performance of modern institutions, including sports federations. Effective leadership is widely recognized as the primary catalyst for driving and sustaining organizational excellence. However, a gap exists in defining a context-specific leadership model that aligns with the principles of OE within the Iranian sports context. The present research was therefore designed to investigate and model the impact of various leadership styles on organizational excellence within the Islamic Republic of Iran Volleyball Federation, aiming to develop a validated, conceptual framework tailored to this organization.

Research Methodology

This study adopted a mixed-methods approach, grounded in the Pragmatism paradigm, employing an exploratory sequential design. The research was structured into two phases: qualitative and quantitative. The qualitative phase utilized content analysis of major OE models (e.g., EFQM, Baldrige, Deming) combined with in-depth, semi-structured interviews with 15 experts, comprising managers, HR specialists, and university professors knowledgeable in sports management and OE. Data from the interviews and texts were analyzed using MAXQDA 18, applying the steps of open and axial coding until theoretical saturation was achieved. Subsequently, the Fuzzy Delphi technique was employed across two rounds with the experts to validate and achieve consensus on the discovered indices and dimensions of the OE model. The quantitative phase then involved surveying a sample of 205 participants, including employees, coaches, and referees of the Federation, using the derived questionnaire. Data were analyzed using SPSS 24 and Smart PLS 3 to perform structural equation modeling.

Findings

The qualitative phase identified a comprehensive set of indicators categorized under key components, with leadership being the primary focus. Key leadership indicators for organizational excellence included: demonstrable senior management commitment to social responsibility and continuous improvement, performance-based reward systems, effective organizational communication, proactive teamwork promotion, shared leadership responsibility across the organization, and systematic monitoring of the strategic plan. In the quantitative phase, the reliability of the measurement model was confirmed by Cronbach's Alpha and Composite Reliability (CR) values above 0.7, while convergent validity was established with Average Variance Extracted (AVE) values greater than 0.5. Discriminant validity was also confirmed through the Fornell-Larcker criterion and the Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) values being less than 1.

Discussion and Conclusion

The results provide strong empirical evidence validating the proposed structural model, confirming that specific leadership styles significantly influence and shape organizational excellence within the Iranian Volleyball Federation. The model emphasizes that a commitment-driven and process-oriented approach, where senior management actively champions teamwork, strategic alignment, and continuous learning, is crucial. This study contributes a localized, EFQM-based model that offers a validated framework for the Federation to assess, manage, and enhance its performance by focusing on the identified leadership components as fundamental drivers of excellence.



طراحی مدل سبک رهبری تعالی سازمانی (EFQM) در ورزش ایران (مطالعه موردی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران)

سید محمد توسلی | دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
محمد رضا اسمعیلی⁻ | دانشیار مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
حمید فروغی پور | استادیار مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

چکیده

هدف از تحقیق حاضر تاثیر سبک‌های رهبری بر تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. تحقیق حاضر از جهت پارادایم از نوع تحقیقات پراگماتیسم، از منظر رویکرد تحقیق آمیخته، از لحاظ استراتژی در بخش اول تحلیل محتوای پنهان و در بخش کمی توصیفی - پیمایشی می‌باشد. نمونه تحقیق در بخش اول ۱۵ نفر از خبرگان حوزه تعالی سازمانی و مدیریت ورزشی و در بخش دوم ۲۰۵ نفر از کارکنان، مربیان و داروران فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران بودند. محقق پس از تحلیل محتوای مبانی و مدل‌های تعالی سازمانی در قالب پرسشنامه بسته و باز به صورت روش دلفی فازی شاخص‌ها و ابعاد تعالی سازمانی را در اختیار خبرگان قرار داد و در دو مرحله و پس از تایید روایی ظاهری و محتوای CVI و CVR شاخص‌های اندازه‌گیری را در اختیار به به بوتله آزمایش در اختیار نمونه بخش کمی قرار داد. سپس این شاخص‌ها جهت کمی سازی و ارائه مدل ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پایایی مدل بر اساس ضریب الفای کرونباخ، ضرایب پایایی اشتراکی (AVE)، اسپیرمن و پایایی ترکیبی (CR) با اصلاح مدل اندازه‌گیری به ترتیب بالای ۰/۷، ۰/۶، ۰/۷ و ۰/۵ می‌باشد و متغیرهای تحقیق از پایایی بالایی برخوردار هستند. در تمامی موارد ضرایب CR بزرگتر از AVE بوده و مدل از روایی همگرا برخوردار می‌باشد. همچنین با توجه به آزمون بارهای عرضی مشاهده شد بار عاملی هر سوال که مربوط به متغیر خودش می‌باشد حداقل ۰/۱ بیشتر از زمانی باشد که به صورت مجازی به سایر متغیرها می‌چسبد. همچنین با توجه به آزمون و جدول فروئر و لارکر مشاهده شد که کلیه جذرهای AVE از همبستگی آن متغیر از سایر متغیرها بیشتر است. در نهایت با توجه به شاخص آزمون چند روش و چند خصیصه (HTMT) مشاهده گردید که مقدار HTMT در کلیه مولفه‌هایی که به سوالات چسبیده اند کمتر از عدد ۱ می‌باشد. بنابراین روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری نیز مورد تایید واقع می‌گردد. با توجه به این موضوع، نتیجه تحقیق نیز نشان داد که عوامل موثر و زمینه‌ای وجود دارد که سبک‌های رهبری بر تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران موثرند.

واژه‌های کلیدی: تعالی سازمانی، رهبری، والیبال.

⁻ نویسنده مسئول: E-mail: dr.m.esmaeili@gmail.com

توسلی سید محمد، اسمعیلی محمد رضا، فروغی پور حمید، طراحی مدل سبک رهبری تعالی سازمانی (EFQM) در ورزش ایران (مطالعه موردی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران)، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، پاییز ۱۴۰۴، ۴(۳): ۱۳۲-۱۱۳

مقدمه

امروزه سازمان‌ها به طور ویژه پروژه‌های تحقیقاتی را در حوزه تعالی سازمانی به صورت داوطلبانه انجام می‌دهند و تیمی با استعداد از محققان از سراسر جهان را برای کار بر روی این پروژه‌ها استخدام می‌کنند (رینگرسون، ۲۰۱۹). سازمان‌ها امروز باید روی ایجاد رویکردهای جدید برای توسعه خود متمرکز شوند. چنین رویکردهایی باید اعتماد به نفس سازمان را در دستیابی به موفقیت‌های طولانی مدت و پایدار فراهم آورد. "تعالی سازمانی" یکی از شناخته شده ترین مفاهیم است که می‌تواند چنین توانایی را تضمین کند. تعالی سازمانی تضمین می‌کند که همه سیستم‌های سازمانی با هم هماهنگ بوده و به طور منسجم در کنار هم کار می‌کنند (جاروسلاو ننادال و همکاران، ۲۰۱۸). در حال حاضر سازمان‌های ورزشی در حال اجرای مدل تعالی EFQM و مدل تعالی بالدريج به عنوان ابزاری برای پرداختن به موضوعات تعالی، بهبود مستمر و تقویت رقابت خود هستند. سازمان‌های ورزشی از این مدل تعالی و مدل تعالی بالدريج استفاده می‌کنند، نه تنها به عنوان ابزاری برای فرآیند ارزیابی خود و بهبود مستمر بلکه به عنوان چارچوب مدیریتی آنها نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (آتهاناسیوس کریمادیس و پاپایونو آلیکسیدیدیس، ۲۰۱۷). تعاریف و نظرات بسیاری در خصوص تعالی سازمانی وجود دارد. به عنوان مثال وبستر می‌گوید "تعالی سازمانی در حال تحویل و پایدار کردن ارزش فوق العاده‌ای به همه ذینفعان اصلی در یک سازمان است (وبستر، ۲۰۱۶). کارشناسان انجمن کیفیت آمریکایی معتقدند که "تعالی سازمانی به تلاشهای مداوم برای ایجاد یک چارچوب داخلی معیارها و فرآیندهای در نظر گرفته شده برای تعامل و ایجاد انگیزه کارمندان برای ارائه محصولات و خدماتی که نیازهای مشتری را در انتظارات شغلی برآورده می‌سازد" اشاره دارد (انجمن کیفیت آمریکایی، ۲۰۱۵). بایلی ۲۰۱۴ اعتقاد دارد تعالی یک سفر فرهنگی است (بایلی، ۲۰۱۴). علاوه بر این طبق تعریف بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، سازمان‌هایی سرآمد هستند که سطح برجسته‌ای از عملکرد را که انتظارات ذینفعان آن سازمان‌ها را برآورده می‌کند حفظ می‌کنند (بنیاد اروپایی

مدیریت کیفیت، ۲۰۱۲). این چهار بیانیه فقط نمونه بسیار اندکی از نظرات را ارائه می‌کنند که بر حوزه مفهوم تعالی سازمانی متمرکز است اما به هر حال آنها اثبات می‌کنند که تعالی سازمانی یک پدیده واقعی در سراسر جهان بوده است.

مطالعات نشان داده اند که تعهد اعضا نسبت به ارزش‌های فرهنگ سازمانی یک سازوکار اساسی برای افزایش بهره وری و پیشبرد به سمت تعالی است. اما رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعالی پیچیده تر از آن است که با یک رابطه ساده قابل توضیح باشد. برخی از کارشناسان مدیریت و سازمان بر این باورند که برای تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی و تعالی فرهنگ سازمانی باید یک فرهنگ قوی باشد (خالد ناوثار، ۲۰۱۳). همچنین تحقیقات نشان داده است که برخی رفتارهای رهبری منجر به نتایج سازمانی موفق می‌شوند (هورنی و همکاران، ۲۰۱۰، یامارینو و همکاران، ۲۰۰۸). مدل‌های فعلی، تحقیقات قبلی را با بررسی ماهیت پیش بینی کننده ویژگیهای ذاتی رهبران مؤثر و عناصر غنی سازی شغلی موجود در موفقیت کلی یک سازمان تکمیل می‌کنند (اسمیت، ۲۰۱۳).

همچنین سازمان‌هایی که برای خود یک برنامه استراتژیک و یک اصل بهبود مستمر و ارزش را در تفکر خود نهادینه می‌کنند همیشه علاقه مند به شناسایی و درک موقعیت و جایگاه خود هستند زیرا به درستی متوجه شده‌اند که برای دستیابی به اهداف خود در آینده می‌توانند به راحتی تصمیم‌گیری کنند (نجمی و حسینی، ۲۰۰۶) تغییرات سریع درآستانه قرن بیست و یکم که در نهایت نقش دولت‌ها را از تصدی به نقش‌های هدایتی و ارشادی تبدیل نمود، سبب شد تا سازمان‌های ورزشی با نگاهی کاملاً متفاوت با قبل به محیط داخلی و خارجی خود نگرسته و با توجه به ترویج فرهنگ رقابت پذیری، درصدد استفاده از ابزارهای مختلف برای حفظ برتری و تعالی سازمانی برآیند. و سازمان‌های ورزشی بر این حقیقت واقف اند که تعالی سازمانی یک هدف ایستا نیست و باتوجه به شرایط روز، نیازها و تمامی 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.

جهت ارتقای سطح مدیریت و رهبری استفاده شود، در نهایت ایجاد الگوی رهبری موفق است که با شناسایی سبک‌های رهبری موثر در فدراسیون والیبال، می‌توان الگویی برای رهبران ورزشی در ایران ایجاد کرد که منجر به افزایش انگیزه و کارایی در ورزش کشور شود. مورد دیگر اهمیت تحقیق حاضر در حوزه علمی است زیرا این تحقیق به گسترش دانش در زمینه رهبری ورزشی در ایران و ارائه اطلاعات جدید در خصوص تاثیر سبک‌های رهبری بر تعالی سازمانی در این حوزه کمک می‌کند و نتایج تحقیق می‌تواند به ارائه راهکارهای عملی برای ارتقای سطح رهبری در فدراسیون والیبال و سایر فدراسیون‌های ورزشی ایران منجر شود. باتوجه به عملکرد فدراسیون والیبال در سال‌های اخیر، نیاز به بهبود عملکرد و ارتقای سطح مدیریت در این فدراسیون به شدت احساس می‌شود و ضمن آنکه در ایران تحقیقات کمی در زمینه رهبری ورزشی و تاثیر آن بر تعالی سازمانی انجام شده است. علاوه بر آن استفاده از روش‌های علمی در مدیریت ورزشی و شناسایی عوامل موثر بر تعالی سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد فدراسیون‌ها و ارتقای سطح ورزش کشور کمک کند.

در نهایت، این تحقیق با بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال ایران، می‌تواند به بهبود عملکرد این فدراسیون و ارتقای سطح ورزش کشور کمک کند و همچنین به عنوان الگویی برای سایر فدراسیون‌های ورزشی ایران در جهت ارتقای سطح مدیریت و رهبری استفاده شود.

مبانی نظری

تعالی سازمانی

در طول پانزده سال اخیر واژه تعالی کسب و کار با تعالی سازمانی به طور مکرر در ادبیات مدیریت و کیفیت به کار رفته است (کانجی، ۲۰۰۲: ۲). تعالی سازمانی می‌تواند به منظور درک چگونگی اجرای ابعاد کیفیت در بخش‌های مختلف سازمان به کار رود. تمامی شرکتها برای باقی ماندن به عنوان پیشرو در بازارهای پویا و غیرقابل پیش بینی می‌بایست به تعالی سازمانی در چهار تاحیه از شرکت دست یابند. این چهار ناحیه عبارتند از:

۱. ماکزیمم کردن سود سهامداران

سازمان‌های ورزشی به واسطه خدماتی که با حوزه سلامتی مرتبط است، مانند هر عملیات خدماتی دیگر، به تلاش‌های نوآوری سیستماتیک نیاز دارد تا رقابتی، کارآمد و به روز باقی بماند. محقق در این مقاله در صدد است با ارائه رویکرد رهبری در حوزه تعالی سازمانی، ارزش‌ها و اعتقادات و ساختار و فرایند را با هم ترکیب کرده و یک چارچوب نظری و موثر برای ایجاد فعالیت‌های منظم در مدیریت فدراسیون والیبال را فراهم آورد که با این رویکردها می‌توان به تعدیل هزینه‌های ناشی از مدیریت کنترل آن‌ها و همچنین دست یابی به یک کیفیت مطلوب به ارائه خدمات به جامعه والیبالیست و والیبالیست دوست ارائه نماید. اغلب مدل‌های تعالی سازمانی نظیر دمی‌نگ، بالدريج و بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در معیارهای مربوط به رهبری منابع انسانی دارای نقطه ضعف اساسی هستند زیرا در معرفی زیر معیارهای آنها دچار کلی‌گویی بوده و همین مساله باعث می‌شود رهبران منابع انسانی به هنگام ارزیابی، برنامه‌ریزی و مدیریت کارکنان دچار ابهام و سردرگمی شوند، اما از پاسخ این سوال که یک رهبر بر اساس چه شاخص‌هایی باید خشنودی کارکنان را در ارتباط با فرایند توسعه ارتقای شغلی مورد ارزیابی قرار دهد، ناتوان است. از این رو مدلی که بتواند در بردارنده همه شاخص‌های ادراکی مرتبط با این معیارها باشد برای سازمانی که در مسیر تعالی گام برمی‌دارد یک نیاز ضروری محسوب می‌شود. سوال اصلی در تحقیق حاضر آن است که تاثیر سبک‌های رهبری بر تعالی سازمانی در ورزش ایران (فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران) چگونه است؟

اهمیت و ضرورت تحقیق

این تحقیق از چندین جهت اهمیت و ضرورت بالایی دارد ابتدا اهمیت در سطح ملی شامل بهبود عملکرد فدراسیون والیبال، با شناسایی سبک‌های رهبری موثر در تعالی سازمانی، می‌توان به بهبود عملکرد فدراسیون در زمینه‌های مختلف مانند جذب و پرورش استعدادها، ارتقای سطح فنی تیم ملی، توسعه زیرساخت‌ها و افزایش محبوبیت والیبال در ایران کمک کرد، مورد بعدی ارتقای سطح ورزش ایران است زیرا نتایج این تحقیق می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر فدراسیون‌های ورزشی ایران در

بسیار کاراتر از حالت منفرد عمل می‌کنند (همان منبع: ۱۳)

با توجه به مطالب گفته شده به دو تعریف مدیریت کیفیت فراگیر می‌پردازیم مدیریت کیفیت فراگیر فرآیندی است که براساس آن مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتباردهندگان و از طریق به کارگیری روش‌های کیفی به بهبود مستمر کیفیت می‌پردازد که نتیجه آن جلب رضایت مشتریان است (سیتارامان، سرینواسان و بون (۲۰۰۶: ۶۹). در تعریف دیگر، مدیریت کیفیت فراگیر، هنر مدیریت تمام مجموعه برای به دست آوردن بهترین هاست و اقدامی هوشمندانه آرام و مستمر است که تاثیری نیروزا در تحقق اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و توانایی رقابت در بازار ختم می‌شود جعفری و اصولی، (۱۳۷۹: ۶۹)

منظور از بهبود مستمر در ادبیات مدیریت کیفیت فراگیر و تعالی سازمانی، تنها بهبود نتایج فعلی نیست بلکه مهمترین وظیفه آن بهبود قابلیت‌ها برای ایجاد نتایج بهتر در آینده است (عباس نژاد، ۱۳۸۴: ۵۱، ذکر این نکته نیز ضروری است که اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، نوشدارویی برای رسیدن به تمامی اهداف سازمان نیست اما می‌تواند کمک شایانی در رسیدن به آنها ارائه دهد کار نین، (۱۹۹۹: ۸)

پیدایش مدل‌های تعالی سازمانی

ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود مینای صحیحی جهت برنامه ریزی‌های استراتژیک ایجاد نمایند، بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شد. به همین دلیل در اثر تلاش وسیعی که توسط صاحبانظران کیفیت و بهره‌وری صورت پذیرفت. الگوهای مختلفی تحت عنوان مدل‌های تعالی با جواز ملی کیفیت ایجاد گردید و به عنوان یکی از رایج‌ترین شیوه‌ها جهت دستیابی به اهداف فوق‌مورد استفاده قرار گرفت. این مدل‌ها به چارچوب‌های خود ارزیابی نیز معروف هستند (تر و صفری، ۱۳۸۳، ۴)

شروع حرکت طراحی مدل‌های تعالی عملکرد به تحقیقات کارشناسان غربی در سال ۱۹۸۰ برای بررسی علل پیشرفت ژاپن در سال‌های پس از جنگ برمی‌گردد. در

۲. رسیدن به تعالی عملکرد

۳. بهبود یادگیری سازمانی

۴. رضایت مشتری

برای رسیدن به تعالی می‌بایست به هر چهار ناحیه دگرشده توجه کرد و مواظب بود تا توجه زیاد به یک ناحیه باعث ضعف در ناحیه دیگر نشود (کانجی، ۲۰۰۲: ۱) تعالی سازمانی همانطور که توسط بسیاری از نویسندگان ادبیات مدیریت کیفیت بکار رفته است معنای مشابهی با مدیریت کیفیت فراگیر دارد. تا جایی که کانجی معتقد است که:

و تعالی سازمانی به مدیریت کیفیت فراگیر تعالی سازمانی شکل تکامل یافته‌تری از مدیریت کیفیت فراگیر است، از این رو می‌توان با صراحت اعلام کرد که این دو براساس ارزش‌های مشابه ساخته شده‌اند (همان: ۲). در واقع رسیدن به تعالی در هسته مدیریت کیفیت فراگیر قرار دارد (پورتر و نشر، ۲۰۰۴)

به همین دلیل به طور کاملا مختصر در ادامه، مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر را مرور می‌کنیم.

مدیریت کیفیت فراگیر شیوه جدید به منظور مدیریت است که از پایه و اساس با تئوری‌های مدیریتی که سال‌ها از آنها پیروی میشد تفاوت دارد (کارنین ۱۹۹۰: ۴) هدف در این جا معرفی بسیار مختصر این شیوه مدیریتی است، به همین دلیل از ذکر تاریخچه و چگونگی پیدایش آن که خود بحثی مفصل است، خودداری می‌شود. این روش از ۳ واژه تشکیل شده است که هر یک بیان‌کننده یک منظر از سازمان است. این ۳ واژه عبارتند از و کلمه فراگیر بیانگر یک روش مدیریتی است که تمامی افراد سازمان را درگیر و موثر می‌داند. این روش شامل تمامی فعالیت‌های کارکنان و حتی تامین‌کنندگان و مشتریان می‌شود. در واقع هدف رویکردی سیستماتیک به منظور رسیدن به تعالی است و کلمه کیفیت یک کاربرد نمادی برای اندازه‌گیری این شیوه مدیریتی دارد، این واژه تمرکز بر بهبود را در انجام تمامی فعالیت‌ها منعکس می‌کند که این امر مستلزم بهبود مستمر فرایندها برای نزدیک شدن به حالت ایده آل است و کلمه مدیریت مربوط به اقداماتی است که درگیر اعمال کردن اصول و تکنیک‌های بهبود مستمر است و شامل ترکیبی از تکنیک‌های قدیمی و نسبتا جدید مدیریتی است که در حالت ترکیب شده

مدل دمینگ از نظر تقسیم بندی زمانی جزو مدل‌های تعالی فرار نمی‌گیرد. اما به علت اهمیت این مدل، تاثیر مهم آن در ساخت دیگر مدل‌ها و شباهت بسیار آن به مدل‌های تعالی در اینجا جزء مدل‌های تعالی تشریح می‌شود. در ادامه به اختصار توضیحی درباره چند مدل تعالی سازمانی مشهور بیان می‌کنیم.

مدل دمینگ (DTQM) مدل دمینگ، میای برترین جایزه بهبود کیفیت در ژاپن است که در سال ۱۹۵۱ توسط انجمن مهندسين و دانشمندان ژاپن، تحت تاثیر نظرات و عقاید ادوارد دمینگ طرح‌ریزی و پیشنهاد گردید. این مدل بر آموزش و توسعه منابع انسانی متمرکز است (دمینگ، ۱۹۸۱)، این مدل دارای ۱۴ اصل می‌باشد که به اصول مدیریت کیفیت فراگیر دمینگ (DTQM) معروف هستند. معیارهای ده گانه این مدل عبارتند از: سیاست‌ها و برنامه‌های بلند مدت برای کیفیت، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش و فراگیرسازی آن، جمع آوری و بکارگیری اطلاعات، تجزیه و تحلیل مشکلات مربوط به کیفیت استانداردسازی فرآیند مدیریت، نظام کنترل شامل تجدیدنظر مستمر و مداوم معیارهای کیفیت، تضمین کیفیت مراحل طراحی، فروش و خدمات، تشیخ حاصله از سیستم کنترل کیفیت و برنامه‌ریزی برای آینده (آذر و صفری، ۱۳۸۳: ۸-۵).

برای جایزه دمینگ، ۱۰ معیار با امتیاز یکسان در نظر گرفته شده است و هر یک دارای زیر معیارهای خاص خود هستند برای تک تک زیر معیارهای این جایزه هیچ گونه امتیاز از قبل تعیین شده‌ای وجود ندارد. دلیل این امر حفظ انعطاف پذیری است ولی با این همه، حداکثر امتیاز هر طبقه از معیارها ۱۰ است، یعنی نمرات کلی این جایزه از ۱۰۰ داده می‌شود. (دمینگ، ۱۹۸۱) این جایزه برای نخستین باره فرآیند خود ارزیابی را مورد توجه قرار می‌دهد. کانون توجه جایزه دمینگ بر برنامه‌ریزی (PDCA) و بررسی (C) به گونه‌ای که معایب و مشکلات به صورت گروهی شناسایی و نهایتاً نسبت به حذف آن‌ها اقدامات اصلاحی (۴) مناسب انجام گیرد، متمرکز است. در واقع این مدل بر چرخه PDCA متمرکز است جایگاه منابع انسانی در مدل دمینگ در ردیف (۲) سازمان و مدیریت و ردیف (۳) آموزش و پرورش و فراگیرسازی آن آمده است (خراسانی، ۱۳۶۳، ۱۰۷).

این تحقیقات عامل اصلی عقب ماندگی سازمان‌های اروپایی، وجود جوایز ملی کیفیت در زاین و استفاده از آنها در جهت تحریک رقابت و افزایش توانمندی اعلام شد. این تحقیقات منجر به طراحی جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا در سال ۱۹۸۳، جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در سال ۱۹۸۷ و جایزه کیفیت اروپایی در سال ۱۹۸۸ شد (همان منبع: ۵)، امروزه سازمان‌های استفاده کننده از مدل‌های تعالی در سراسر دنیا معتقدند که اجرای این مدل‌ها نه تنها باعث افزایش کیفیت، بلکه باعث افزایش سهم بازار، سود، عملکرد تامین کنندگان، روحیه کارکنان و رقابت شده است (شارما و تالوار، ۲۰۰۷).

معرفی برخی از مدل‌های تعالی سازمانی

اغلب مدل‌های تعالی و جوایز ملی کیفیت در سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ به وجود آمدند و به اندازه‌گیری سطح سرآمدی سازمان کمک شایانی کردند. این مدل‌ها کاملاً پویا و قابل اصلاح هستند و همین امر باعث کاهش نقاط ضعف و تکامل بیشتر آنها در مسیر زمان شده است (تالوار، ۲۰۰۹: ۳۵). با بررسی پیشینه مدل‌های موجود در زمینه تعالی سازمانی به این نتیجه خواهیم رسید که مدل‌های زیادی در دنیا وجود دارد. تالوار (۲۰۱۱) در مقاله‌ای تحت عنوان مدل‌های تعالی و مسیر پیش رو، ۱۰۰ نوع مدل تعالی را در گوشه و کنار دنیا شناسایی کرده است و تفاوت عمده در این مدل‌ها را ناشی از تفاوت محیط خارجی و شرایط ویژه هر مدل بیان کرده است اغلب محققین که به مقایسه مدل‌های تعالی پرداخته‌اند. به این نتیجه رسیده‌اند که سه مدل دمینگ، بالدريج و مدل تعالی اروپایی (EFQM) به عنوان مرجع جهانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و مبنایی برای ساخت دیگر مدل‌ها شده اند یا به عبارتی به عنوان مادر دیگر مدل‌ها یاد می‌شوند (کورا و تالوار ۲۰۰۸: ۴۱۴). در تحقیقی که توسط سیرل در سال ۲۰۰۵ انجام گرفت، مشخص شد ۵۲ مدل تعالی در دنیا بر مبنای مدل بالدريج ساخته شده‌اند. در تحقیق مجزایی در همان سال توسط کورا و پوشیزاوا "مشخص شد که مدل تعالی اروپایی در ۲۶ کشور دنیا به کار گرفته می‌شود (تالوار ۲۰۰۹: ۳۵). در نتیجه از شاخص ترین مدل‌های تعالی سازمانی می‌توان به مدل بالدريج، مدل تعالی کانچی، مدل تعالی اروپایی اشاره کرد لازم بذکر است که

مدل تعالی بالدریج (MBNQA)

سه دهه بعد از دمپنگ، در سال ۱۹۷۸ به دنبال مطالعات صورت گرفته در وزارت بازرگانی آمریکا، جایزه ملی کیفیت آمریکا براساس مدل بالدریج شکل گرفت. نامگذاری مدل به پاس زحمات مالکوم بالدریج در تهیه آن بود (قلیچ لی، ۱۳۸۶، ۱۳۸).

معیارهای هفت گانه اندازه‌گیری در این مدل عبارتند از رهبری برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر مشتری و بازاره اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن، تمرکز بر منابع انسانی، مدیریت فرآیند و نتایج کسب و کار (شارما و تالوار ۲۰۰۴: ۸)، هر کدام از این معیارها دارای تعدادی زیر معیار می‌باشند. هر معیار امتیاز متفاوتی با دیگر معیارها دارد و

بالاترین امتیاز برای معیار نتایج منابع انسانی می‌باشد. تمرکز این مدل بر نتایج و دستاوردهای کسب و کار شامل ۴۵۰ امتیاز می‌باشد تمره این جایزه از ۱۰۰۰ محاسبه خواهد شد. در مجموع از این ۱۰۰۰ امتیاز، ۱۶۰ امتیاز به منابع انسانی اختصاص دارد.

این مدل شامل بازده. ارزش محوری می‌باشد که عبارتند از رهبری آرمان گرا، مشتری گرایی، یادگیری فردی و سازمانی ارزش گذاری کارکنان و شرکا، چابکی، تمرکز برآینده، مدیریت نوآوری، مدیریت بر مبنای واقعیت، مسئولیت پذیری عمومی و شهروندی، تمرکز بر نتایج و ارزش آفرینی و نگرش نظام‌مند (خراسانی، ۱۳۹۲: ۱۱۳-۱۰۸).

جدول (۱) معیارهای حوزه منابع انسانی در مدل دمپنگ، ۱۹۸۱

ردیف	معیار	زیر معیارهای مربوطه
۱	سازمان مدیریت	وجود خطوط مشخص مسئولیت‌ها تناسب تفویض اختیار و قدرت همکاری بین بخش‌ها و واحدها سازمان مدیریت فعالیت‌های کمیته‌ها استفاده از ستاد و فعالیت‌های پشتیبانی استفاده از فعالیت‌های حلقه‌های کنترل کیفیت حسابرسی کنترل کیفیت
۲	آموزش و پرورش و فراگیر سازی آن	برنامه آموزش و میزان موفقیت واقعی آن هوشیاری و آگاهی در خصوص کیفیت و کنترل آموزش و پرورش و آموزش مفاهیم روش‌های آماری و درجه انتشار و گسترش آن توانایی درک آثار آموزشی آموزش مقاطعه کاران و سازمان‌های بیرونی فعالیت‌های حلقه‌های کنترل کیفی



نمودار (۱) راهبردها و برنامه‌های اجرایی با تمرکز بر مشتری و بازار (مدل تعالی بالدریج، ۱۹۸۱)

جدول (۱) معیارهای مربوط به حوزه منابع انسانی در مدل بالدریچ

معیارها	زیر معیارها	نکات راهنما
تمرکز بر منابع انسانی	سیستم‌های کاری (۳۵ امتیاز)	<p>استخدام و پیشرفت شغلی</p> <p>چگونه ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز کارکنان بالقوه شناسایی می‌شوند؟ چگونه کارکنان جدید کارمند یابی، استخدام و حفظ و نگهداری می‌شود؟ چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که این کارکنان نشان دهنده ایده‌ها و فرهنگ‌های مختلفی هستند؟ چگونه برنامه‌ریزی جانشینی مولری برای پست‌های رهبری و مدیریتی انجام می‌دهید؟ چگونه پیشرفت شغلی مؤثری را برای همه کارکنان در سراسر سازمان مدیریت می‌کنید؟</p>
	سیستم مدیریت عملکرد	<p>سیستم مدیریت عملکرد</p> <p>چگونه نظام مدیریت عملکرد مثل بازخورد به کارکنان، از کار با عملکرد عالی حمایت می‌کند؟ چگونه نظام مدیریت عملکرد از تمرکز بر مشتری و بازار حمایت می‌کند؟ چگونه رویه‌های جبران خدمات، تقدیر و پاداش، کار با عملکرد عالی و تمرکز بر مشتری و کسب و کار را تقویت می‌کند؟</p>
	سازمان و مدیریت کار	<p>سازمان و مدیریت کار</p> <p>چگونه نظام‌های کاری از ایده‌ها، فرهنگ‌ها و تشکر کارکنان و گروه‌هایی که سازمان با آنها در تعامل است، بهره‌مند می‌شود؟ چگونه سازمان ارتباطات مؤثر و تسهیم مهارت‌ها را در میان واحدهای کاری محقق می‌سازد؟ به چه نحو سازمان، کار و مشاغل را به منظور افزایش همکاری، ابتکار، توانمندسازی، نوآوری و فرهنگ سازمانی، سازماندهی و مدیریت می‌کند؟</p>
تمرکز بر منابع انسانی	یادگیری و انگیزش (۲۵ امتیاز)	<p>توسعه کارکنان و آموزش</p> <p>نقش تحصیل و آموزشی کارکنان در تحقق طرح‌های کسب و کار سازمان چگونه است؟ چگونه تحصیل، آموزش و توسعه کارکنان نیازهای مربوط به آموزش توجیهی کارکنان جدید رویه‌های اخلاقی و کسب و کار و توسعه مدیریت و رهبری را مورد توجه قرار می‌دهد؟ چگونه سازمان نیازهای آموزشی و تحصیلی کارکنان، مدیران و سرپرستان را شناسایی و تأمین می‌کند؟ چگونه سازمان نیازهای آموزشی را ارائه می‌کنند؟ چگونه سازمان با استفاده از دانش و مهارت‌های جدید مشاغل سازمانی را تقویت می‌نماید؟ چگونه سازمان اثر بخشی برنامه‌های تحصیلی و آموزشی را در ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی ارزشیابی می‌کند؟</p>
	انگیزش و توسعه مسیر پیشرفت شغلی	<p>انگیزش و توسعه مسیر پیشرفت شغلی</p> <p>چگونه سازمان کارکنان را برای توسعه و به کارگیری تمام توانایی‌های بالقوه شان بر می‌انگیزند؟ چگونه سازمان مکانیزم‌های رسمی و غیر رسمی را برای کمک به کارکنان برای دست یافتن به توسعه مسیر پیشرفت شغلی و اهداف یادگیری کمک می‌کنند؟</p>
	محیط کاری	<p>محیط کاری</p> <p>چگونه سازمان سلامت، امنیت، ایمنی و اورگونومی محیط کاری را بهبود می‌بخشد؟ چگونه کارکنان در بهبود آنها مشارکت می‌کنند؟ چگونه سازمان می‌تواند اطمینان دهد که محل کار برای فوریت‌ها با حوادث کاری از آمادگی لازم برخوردار است؟</p>
تمرکز بر منابع انسانی	حمایت و رضایت مندی	<p>حمایت و رضایت مندی</p> <p>چگونه سازمان عوامل کلیدی مؤثر و رفاه، رضایت و انگیزش کارکنان را تعیین می‌کند؟ شرکت از چه روش‌ها و مقیاس‌های ارزیابی رسمی و غیر رسمی برای تعیین رفاه، رضایت و انگیزش کارکنان استفاده می‌کند؟ چگونه سازمان نتایج ارزیابی را با نتایج کلیدی کسب و کار برای تشخیص اولویت‌های بهبود محیط کار و جو حمایتی از کارکنان ارتباط می‌دهد؟ چگونه سازمان از کارکنان از طریق خدمات، منافع و خط مشی‌ها حمایت می‌کند؟</p>
	عملکرد نظام کار به یادگیری توسعه کارکنان رفاه و رضایت آنها (۱۷۵ امتیاز)	<p>عملکرد نظام کار به یادگیری توسعه کارکنان رفاه و رضایت آنها (۱۷۵ امتیاز)</p> <p>سطوح و روندهای موجود در مقیاس‌ها یا شاخصهای عملکرد و اثربخشی نظام کاری چه هستند؟ سطوح و روندهای موجود در مقیاس‌های کلیدی یادگیری و توسعه کارکنان چه هستند؟ سطوح و روندهای موجود در مقیاس‌ها یا شاخص‌های کلیدی رفاه، رضایت و عدم رضایت کارکنان چه هستند؟</p>

مدل تعالی کانجی

کانجی در سال ۱۹۹۸ با مطالعاتی که انجام داد، مدل جدید تعالی را ایجاد کرد که به مدل تعالی کانجی معروف شد. از بارزترین نکات این مدل، نقش عوامل بحرانی موفقیت در آن است. ۱۳ معیار اندازه‌گیری این مدل عبارتند از: رهبری مشعوف کردن مشتری، رضایت مشتریان خارجی، رضایت مشتریان داخلی، مدیریت بر مبنای واقعیت، اندازه‌گیری، فرآیندها مدیریت مبتنی بر کارکنان، کار تیمی، کارکنان عامل ایجاد کیفیت، بهبود مستمر، چرخه بهبود مستمر و پیشگیری (امیری، ۱۳۸۵: ۲۵).

پیشینه تحقیق

کلاته سیف‌ری و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی به بررسی تعیین ارتباط رهبری کوانتومی و خودکارآمدی شغلی با تعالی‌سازمانی در وزارت ورزش و جوانان پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین خودکارآمدی شغلی و تعالی‌سازمانی اثر مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رهبری کوانتومی بر خودکارآمدی شغلی اثر مثبت و معناداری دارد اما رهبری کوانتومی بر تعالی‌سازمانی اثر ندارد. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان با بهره‌گیری از یافته‌های این مطالعه، با اجرا و عملیاتی کردن سبک رهبری کوانتومی، مدنظر قرار دادن و افزایش خودکارآمدی کارکنان به بهبود عملکردشان کمک کرده و با تقویت فرهنگ تعالی در بین کارشناسان به پیشرفت ورزش کشور کمک نمایند.

مقصودلو و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به آزمون مدل مفهومی تاثیر سبک‌های رهبری بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان ایران: نقش میانجی شایستگی مدیران پرداختند نتایج داده‌ها نشان داد که ضریب مسیر سبک‌های رهبری (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی) بر جانشین‌پروری، بیشتر از $0/412$ است. ضریب مسیر برای شایستگی مدیران (فراشایستگی، شناختی، اجتماعی و وظیفه‌ای) بر جانشین‌پروری، برابر با $0/952$ است. ضریب مسیر برای سبک‌های رهبری (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی) بر شایستگی مدیران، بیشتر از $0/506$ است و این مقادیر مثبت و معنادار است و شایستگی مدیران در تأثیر سبک‌های

رهبری بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان ایران، میانجی جزئی است.

گل افشانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به رابطه استراتژی‌های وزارت ورزش و جوانان با انتخاب سبک رهبری مناسب در ورزش قهرمانی پرداختند نتایج داده‌ها نشان داد که بین سبک‌های رهبری و ویژگی‌های فردی، ارتباط وجود دارد. نتایج بیانگر وجود ارتباط معنی‌دار بین سن و سبک رهبری وظیفه‌گرا که نشان از توجه به وظیفه است، می‌باشد. همان‌گونه که در مباحث نظری و پیشینه تحقیق ویژگی‌های شخصی مانند سن، سابقه مدیریت، دوره‌های آموزشی و سطح تحصیلات بر سبک‌های رهبری مدیران موثر است، می‌توان نتیجه گرفت که مدیران ورزش نیز در به‌کارگیری سبک‌های رهبری خود، متأثر از برخی ویژگی‌های خود عمل می‌کنند

محمود گودرزی و همکاران در سال (۱۳۹۰) تحقیقی با عنوان "مقایسه تعالی سازمانی در اداره کل و ادارات تربیت‌بدنی استان لرستان بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM" انجام دادند. گودرزی و همکاران در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که بین مولفه رهبری و تعالی سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. اما بین سایر مولفه‌ها اعم از خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج عملکردهای کلیدی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. نتایج نشان می‌دهد میانگین نمره تعالی سازمانی کل کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان لرستان بر اساس مدل EFQM برابر با $55/06$ است و درمیان معیارهای نه گانه تعالی سازمانی، معیار فرآیندها دارای کمترین میزان و معیار رهبری دارای بیشترین میزان است. نتایج کلی تحقیق بیانگر آن است که شهرستان بروجرد از نظر ارزیابی تعالی سازمانی در بالاترین جایگاه و شهرستان کوهدشت در پایین‌ترین جایگاه قرار دارد (گودرزی و همکاران، ۱۳۹۰).

حسین اکبری یزدی در سال (۱۳۸۷) تحقیقی با عنوان "مقایسه تعالی سازمانی دانشکده‌های منتخب تربیت‌بدنی کشور بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM" انجام داد و به این نتیجه رسید که تمامی دانشکده‌های مورد مطالعه در تعالی سازمانی از امتیاز کمی برخوردار هستند و توجه به

حمیدی (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان " بررسی مهارت‌های موثر در تحول آفرینی و اثربخشی مدیران کیفیت فراگیر در دانشگاه علوم پزشکی " در مطالعه‌ای تطبیقی، توصیفی و تحلیلی و باهدف تعیین مهم ترین مهارت‌ها برای تحویل آفرینی و اثربخشی مدیران کیفیت در دانشگاه‌های علوم پزشکی، به این نتیجه رسید که توانمند سازی کارکنان، ایجاد گروه‌های اثربخش، تفویض اختیار، جلب مشارکت کارکنان، صداقت، درستی و انتخاب سبک رهبری مناسب به ترتیب مهم ترین مهارت‌های مورد نیاز برای مدیران از دیدگاه جامعه آماری، که شامل گروه‌های دانشگاهی شرکت کرده در کارگاه‌های TQM هست، بودند (حمیدی، ۱۳۸۵).

عباسی (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان " بررسی روابط میان تناسب فرد - سازمان و فرهنگ سازمانی در اجرای مدیریت کیفیت جامع " در تحقیقی کتابخانه‌ای با بررسی ادبیات تحقیق موجود در این زمینه به این نتیجه رسید که اجرای موفقیت آمیز برنامه مدیریت کیفیت جامع، مستلزم ایجاد سازگاری مناسب میان فرد و سازمان در مراحل بعد و قبل از ورود هست (عباسی، ۱۳۸۵).

کوزه چیان در سال (۱۳۸۲) پژوهشی تحت عنوان " ارزیابی عملکرد انجمن‌های ورزشی منتخب دانشگاه‌های کشور " از دیدگاه مسئولین، انجمن‌ها، دانشجویان و مربیان دانشگاه‌های تهران، ۱۲۰ نفر از صاحب نظران ورزشی سراسر کشور در رشته‌های مذکور و نیز ۲۶ نفر از مسئولین انجمن‌های ورزشی منتخب به دو پرسشنامه محقق ساخته پاسخ دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که دانشجویان، مربیان و نیز صاحب نظران ورزشی، همگی عملکرد انجمن‌های ورزشی منتخب را ضعیف ارزیابی کردند. هم چنین مسئولین انجمن‌های کشتی عملکرد انجمن خود را ضعیف ارزیابی کردند. اما مسئولین سایر انجمن، خود را ضعیف ارزیابی نکردند. هم چنین مشخص شد که در بین سوالات مربوط به عملکرد انجمن‌های ورزشی منتخب در ابعاد مختلف، که همگی از خرده مقیاس‌های شاخص برگزاری مسابقات بین دانشگاهی می‌باشند، میانگین بهتری داشتند. در مقایسه دیدگاه گروه‌های چهارگانه مربوط به هر رشته ورزشی نیز مشخص شد که بین دیدگاه مسئولین کلیه انجمن‌ها با سایر گروه‌ها، اختلاف معنا داری وجود دارد. نتایج این تحقیق

شیوه‌ها و برنامه‌های بهبود معیارهای نه گانه تعالی در تمامی دانشکده‌ها ضروری است (اکبری یزدی، ۱۳۸۷).

هاشم هاشم پور در سال (۱۳۸۶) تحقیقی با عنوان " مقایسه تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های گیلان و مازندران بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM " انجام داد و به این نتیجه رسید که در دو استان از بین معیارهای نه گانه تعالی سازمانی، معیار رهبری بیشترین امتیاز و معیار فرآیندها کمترین امتیاز را کسب کردند. همچنین اوبه این نتیجه رسید که اداره کل تربیت بدنی استان گیلان در وضعیت بهتری قرار دارد (هاشم پور، ۱۳۸۶).

تحقیق دیگری تحت عنوان " خودارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM در بیمارستان هاشمی نژاد " توسط دهنویه (۱۳۸۴) انجام شد. مطالعه مورد نظر توصیفی بود و به روش مقطعی انجام شده بود و جامعه آماری شامل اعضای کمیته کیفیت در بیمارستان بود. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد ارزیابی تعالی سازمانی استفاده شد که در انتهای امتیازات مربوط به هر معیار محاسبه شد و نقاط ضعف و قوت هر یک از معیارها شتاسایی گردید؛ البته امتیازات محاسبه شده در مقایسه با سازمان‌های مشابه دیگر در سطح دنیا غیر واقعی به نظر می‌رسید، این امر عدم ارائه اطلاعات صحیح در این بیمارستان را نشان می‌دهد (دهنویه، ۱۳۸۵).

امینی‌زاده (۱۳۸۴) تحقیقی با عنوان " بررسی چگونگی ارتقای مدیریت کیفیت جامع در شرکت لوله سازی اهواز بر اساس مدل EFQM " انجام داد. وی در این تحقیق وضعیت فعلی مدیریت کیفیت لوله سازی اهواز که عمدتاً بر اساس استاندارد ایزو ۹۰۰۱ طرح ریزی می‌گردد را با مدل EFQM بررسی کرد تا با مشخص کردن نقاط ضعف و قدرت، در زمینه بهبود مدیریت فعلی، مدل را ارائه دهد. وی در این تحقیق از دو پرسشنامه استاندارد EFQM و ممیزی سیستم مدیریت کیفیت بر اساس ایزو ۹۰۰۱ استفاده کرد. از آزمون t برای مقایسه نتایج پرسشنامه‌ها استفاده شد، جامعه آماری شامل کارمندان ارشد شرکت لوله سازی اهواز که به روش نمونه‌گیری طبقاتی بودند. نتایج تحقیق نشان داد که اختلاف معنا داری بین نتایج حاصل از دو پرسشنامه وجود دارد و استفاده از مدل EFQM برای بهبود عملکرد و دستیابی به موفقیت پیشنهاد گردید (امین، ۱۳۸۵).

توسعه رهبری استراتژیک و نیاز رهبران به تجسم ارزش‌ها و رفتارهایی که سیستم‌های کاری با کارایی بالا ترویج می‌کنند، تاکید می‌کند. این مطالعه به درک تعامل حیاتی بین رهبری و سیستم‌های کاری با کارایی بالا کمک می‌کند و دیدگاه‌های ارزشمندی را برای محققان، شاغلین و رهبران سازمانی ارائه می‌کند که هدف آن استفاده از سیستم‌های کاری با کارایی بالا برای بهبود عملکرد و مزیت رقابتی است.

پال دی ناپ و همکاران (۲۰۰۴) در مقاله‌ای با عنوان مدیریت کیفیت در باشگاه‌های ورزشی به معرفی مدل ارزیابی کیفیت IKSPORT پرداخته‌اند. در این مقاله آمده است که به‌عنوان واکنشی به سیاست فلاندوز برای بهبود کیفیت در ورزش، وزارت ورزش فلاندوز و اداره دولتی ورزش (BLOSO)، تصمیم گرفتند که سیستم ارزیابی را ایجاد نمایند. هدف این طرح کمک به سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در برقراری سیستم مدیریت کیفیت بود. در راستای این پروژه عظیم، یک مدل کاربردی برای ارزیابی کیفیت در باشگاه‌های ورزشی طبق مدل ارزیابی باشگاه‌هایی ژیمناستیک (IKGYM) ساخته شد. این مدل ارزیابی با نام IKSPORT در ۱۶۵۷ باشگاه ورزشی مورد آزمایش قرار گرفت. IKSPORT یک سیستم اطلاعات رایانه‌ای برای پیاده سازی TQM در باشگاه‌هایی ورزشی هست. بر مبنای نتایج این ارزیابی می‌توان برنامه‌ای برای کمک به باشگاه‌ها جهت بهبود سیستم‌های مدیریتی ارزیابی، طراحی کرد. طرح کیفیت بریتانیا برای ورزش و تفریحات، از مدل تعالی سازمانی EFQM برای استفاده در بخش ورزش استفاده کرد. ابعاد IKSPORT عبارت‌اند از:

- برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت بازاریابی
- فرآیندها و سیستم‌های درونی
- ارتباطات خارجی و تصویرسازی
- فرهنگ و جو سازمانی
- مدیریت و ساختار
- مدیریت منابع انسانی
- اثربخشی سازمانی

در نهایت در این تحقیق مشخص شد که ۸۳ درصد از باشگاه‌های ورزشی این ابزار و ۶۸ درصد از آن‌ها روش استفاده از آن را مناسب ارزیابی کرده‌اند؛ و ۵۷ درصد

نشان‌دهنده این است که در مجموع عملکرد انجمن‌های ورزشی از دیدگاه تمامی گروه‌های ذینفع مطلوب نبوده است. وحتى مسئولین این انجمن‌ها نیز، باید با اینکه اکثراً (به جزء کشتی) عملکرد انجمن خود را ضعیف ارزیابی نکردند، اما آن را مطلوب هم ندانسته‌اند (فارسی عباس آبادی، ۱۳۸۰؛ کوزه چیان، ۱۳۸۲).

تادسه و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به ارتباط رفتار رهبری با تمرین مدیریت منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب اتیوپی پرداختند نتایج داده‌ها نشان داد که بین رفتار رهبری و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد، این مطالعه به این نتیجه رسید که رفتار رهبری فدراسیون منتخب اتیوپی در اثربخشی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نقش دارد. با این حال، بهره‌گیری از فناوری روز، مکانیزم نظارت و ارزیابی قوی، دستورالعمل‌ها، استانداردها و دستورالعمل‌های کافی، دانش، مهارت‌ها و نگرش کارکنان، امکانات فیزیکی، ظرفیت‌های مالی و رضایت ورزشکاران، مربیان، مسئولان و ذینفعان در حد لازم نبود.

محمدخان (۲۰۲۴) در پژوهشی به ادغام سبک‌های رهبری با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا: مسیرهایی برای تعالی سازمانی پرداخت نتایج داده‌ها نشان داد که رهبری نقش اساسی در اجرای موفقیت آمیز سیستم‌های کاری با کارایی بالا ایفا می‌کند، بر فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان و اثربخشی کلی این سیستم‌ها تأثیر می‌گذارد. این مطالعه به این موضوع می‌پردازد که چگونه سبک‌های مختلف رهبری، از جمله رهبری تحول آفرین، معامله گر و خدمتگزار، بر استقرار و پایداری سیستم‌های کاری با کارایی بالا تأثیر می‌گذارد. از طریق تجزیه و تحلیل نظری و بررسی مطالعات تجربی، این تحقیق چالش‌های کلیدی در همسویی رهبری با سیستم‌های کاری با کارایی بالا، مانند مقاومت در برابر تغییر و ناهماهنگی‌های فرهنگی را شناسایی می‌کند و استراتژی‌هایی را برای غلبه بر این موانع پیشنهاد می‌کند. علاوه بر این، مطالعات موردی در دنیای واقعی پیامدهای عملی رهبری را بر نتایج سیستم‌های کاری با کارایی بالا نشان می‌دهد و بینش‌هایی را در مورد اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند رهبری را برای افزایش موفقیت سیستم‌های کاری با کارایی بالا به کار گیرند، ارائه می‌دهند. یافته‌ها بر اهمیت

شکل اصلی و اعتبار یافته‌ی الگو نظری مورد بحث، روش تحقیق دلفی بکار گرفته شده است. لازم به ذکر است که روش دلفی با طرح مساله و ارسال پرسش‌ها (به شکل بسته - باز) به نخبگان و متخصصان آغاز شده است. پرسش‌ها به گونه‌ای تنظیم شده که نخبگان ضمن استنباط کردن و فهمیدن مساله، واکنش‌های فردی خود را بروز دهند. پس از بازگشت طیف پاسخ‌ها و دلایلی که متخصصان برای پاسخ هایشان بیان کرده اند، مورد بررسی قرار گرفته و خلاصه شده است. در این مرحله موارد غیر مرتبط با اهداف زمینه تحقیق، حذف شده اند. پس از آن خلاصه برای متخصصان فرستاده می‌شود. متخصصان اجازه دارند که پاسخ هایشان را بر اساس نتایج تغییر دهند. این نتایج نیز مجدداً مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بدین ترتیب در طول زمان و با پیشرفت کار، دیدگاه‌های مخاطبین با موضوع مطروحه تطابق خواهد یافت. این فرایند ادامه می‌یابد تا زمانی که اجماعی در مورد نظرات حاصل شود یا مشخص شود که متخصصان به توافق نرسیده‌اند. روش دلفی فرایندی ساختار یافته برای جمع آوری و طبقه بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان حوزه ورزش است که از طریق مصاحبه یا توزیع پرسشنامه‌ها بین افراد و بازخور کنترل شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی انجام می‌گیرد. سپس جهت روایی ظاهری پرسشنامه‌ی طراحی شده، پرسشنامه را در اختیار مصاحبه شونده‌گان و اساتید راهنما و مشاور قرار خواهد داد. پس از بررسی روایی سوری و ظاهری پرسشنامه محقق مبادرت به تهیه فرم‌های CVI و CVR نمود تا روایی محتوایی این پرسشنامه‌ها نیز مورد بررسی واقع گردد. شاخص‌ها CVR پس از جمع آوری داده از ۱۵ تن از خبرگان این حوزه برابر با ۰/۷۳ و شاخص CVI برابر با ۰/۸۴ محاسبه گردید که نشان از تایید روایی محتوای عوامل اکتشاف شده در بخش عوامل موثر، زمینه ای، اصول، راهبردها و پیامدهای مدل تعالی سازمانی می‌باشد. در این قسمت شاخص‌های ضروری در مدل باقی ماند و شاخص‌هایی که در طیف پنج ارزشی لیکرت امتیازات ۱، ۲ و ۳ را گرفته بودند از مدل خارج گردید. اونگبازی و کالینز (۲۰۰۷) حجم نمونه لازم را برای هر یک از روش‌های کیفی پیشنهاد کرده‌اند: مطالعه موردی: ۳ تا ۵ مشارکت کننده

ازباشگاه بیان کرده اند که تاثیر IKSPORT برباشگاه‌های ورزشی شان مفید بوده است (پال دی ناپ و همکاران، ۲۰۰۴).

دربخش ورزشی انگلیس ازمدل TAES که برگرفته ازمدل تعالی سازمانی EFQM هست، استفاده می‌گردد. استفاده از این مدل منافع زیادی دارد ازجمله:

- چارچوب ملی برای ورزش
- برنامه‌ریزی ورزش در سطح منطقه
- سیستمی واحد برای ورزش
- مشارکت ورزشی درشهرستان‌ها
- گسترش شبکه‌های ارتباطات ورزشی
- استفاده ازبهبود مستمر و ابزار و تکنیک‌های تعالی
- بهبود عملکرد تیمی و انفرادی (استیو تاون، ۲۰۰۶).

روش شناسی تحقیق

این تحقیق بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات پراگماتیسم محسوب می‌گردد. محقق با پیش فرض پراگماتیسم مسئله پژوهش را ارزیابی و مورد واکاوی قرار می‌دهد. و رویکرد آمیخته را برای حل مسئله خود برمی‌گزیند. و ازلحاظ استراتژی توصیفی-پیمایشی می‌باشد. این تحقیق در دو فاز کیفی و کمی قابلیت اجرا دارد. بدین صورت که در مرحله اول محقق با استفاده از روش تحلیل محتوای مدل‌های EFQM مدل بالدریج، مدل دمینگ، و مدل‌های ارائه شده روز در حوزه تعالی سازمانی و همچنین مصاحبه عمیق با خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و مدیران و کارشناسان واقف بر مسئله در وزارت ورزش و ارگان‌های ورزشی و دانشگاه‌ها مبادرت به جمع‌آوری داده در قالب فرمت متن، صوت نمود. سپس محقق مبادرت به کدگذاری اولیه مبانی جمع آوری شده نمود تا به مقولات و ویژگی‌ها و ابعاد ویژگی‌های مدل تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال، اصول، پیامدها و راهبردها بپردازد. محقق پس از اشباع نظری در خصوص تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال مبادرت به ارائه نتایج به خبرگان جهت تایید شاخص‌ها و مقولات اکتشاف شده در قالب روش دلفی نمود در این راستا ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای به عنوان مسیر شناسایی الگوی اولیه و خام تحقیق انجام گرفته است. سپس در گام بعدی، به منظور دستیابی به

پدیدارشناسی: ۶ تا ۱۰ مصاحبه عمیق
 گراندد تئوری: ۲۰ تا ۳۰ مصاحبه نیم‌ساختاریافته
 قوم‌نگاری: ۳۰ تا ۵۰ مصاحبه

این مقادیر پیشتر در مطالعه کرسول به سال ۲۰۰۲ و ۲۰۰۷ نیز گزارش گردید. نمی‌توان به‌طور قطع به این اعداد بسنده کرد و به نظر می‌رسد اشباع نظری ملاک بهتری برای تعیین حجم نمونه است (حبیبی و جلال‌نیا، ۱۴۰۱: ۱۷).

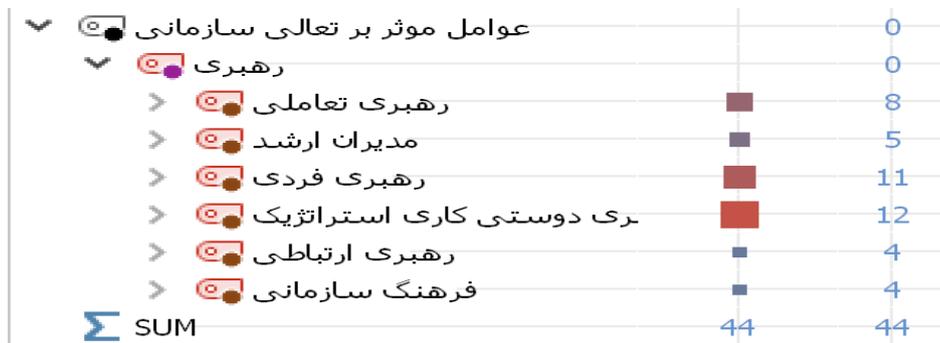
در مرحله اول تحقیق محقق مبادرت به ارائه مدل کیفی تعالی سازمانی نمود و در مرحله بعدی محقق با تحلیل عاملی تاییدی و اکتشافی این پرسشنامه‌ها که توسط نمونه مورد بررسی به میزان ۱۵ نفر خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و مدیران و کارشناسان واقف بر مسئله در وزارت ورزش و ارگان‌های ورزشی و دانشگاه‌ها قرار گرفته به روایی همگرا و واگرایی مدل مفهومی ارائه‌شده می‌پردازد تا روایی سازه این پرسشنامه‌ها را بررسی قرار گیرد. بدین ترتیب که همبستگی سوالات و یا شاخص‌های اندازه‌گیری یک متغیر باهم سنجیده شده (روایی همگرا) و سوالات یک مجموعه (مولفه) با یک مجموعه (مولفه دیگر) از لحاظ مجزا شدن مورد آزمون قرار گرفته می‌شود (روایی واگرا). که در مجموع روایی سازه مدل مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. در فاز اول کدگذاری توسط نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت و در فاز بعدی تحقیق محقق پرسشنامه طراحی شده و اکتشاف شده را در اختیار نمونه تحقیق قرار داد. نمونه تحقیق در بخش کمی تحقیق شامل کارکنان، ورزشکاران خبره، مربیان و داوران و صاحب نظران حوزه والیبال را شامل می‌شد. در این مرحله محقق از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۴، و نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد و در قالب مدل ارائه می‌گردد. این رویکرد محقق بر اساس ادبیات و پیشینه نظری مطالعه می‌شود و بر اساس آن متغیرها و روابط آن‌ها را و نیز نحوه اندازه‌گیری متغیرها را در قالب ابزارهایی استاندارد استخراج خواهد نمود. بدین شکل که ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول به‌صورت مطالعات کتابخانه‌ای و در مرحله دوم بوسیله پرسشنامه‌های اکتشاف شده خواهد بود. همچنین جهت، شدت و برآزش تأثیر محاسبه می‌گردد. نهایتاً با تکیه به این اطلاعات، متغیرهای مستقل و وابسته محاسبه و همبستگی بین آن‌ها مورد سنجش

قرار گرفته و لذا فرضیات تدوین شده مورد آزمون قرار خواهد گرفت. روش تحقیق پیمایشی، استراتژی پژوهش در این مرحله بود.

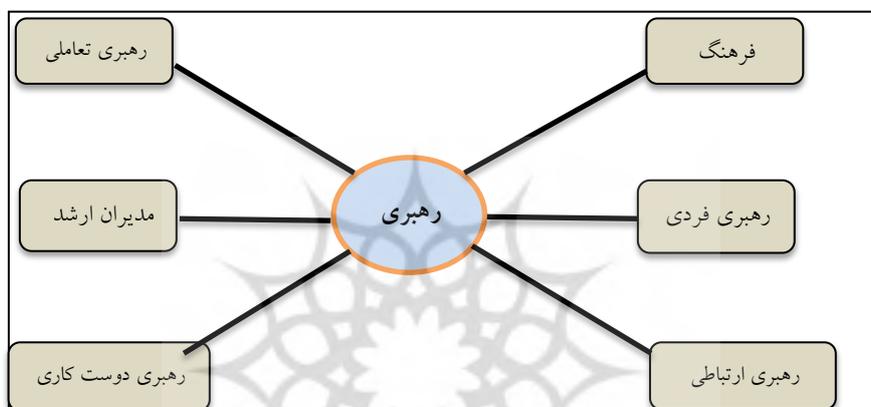
یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی تحقیق در بخش کیفی نشان داد که از ۱۵ نفر ۶۵ درصد از خبرگان تحقیق را آقایان و ۳۵ درصد از خبرگان تحقیق را خانم‌ها تشکیل دادند. ۲۳ درصد از خبرگان مدیران شاغل در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی، ۲۷ درصد کارشناسان خبره حوزه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان و ۵۰ درصد را اساتید دانشگاهی که دارای تخصص لازم در حوزه مدیریت ورزشی و منابع انسانی و تعالی سازمانی بودند را شامل می‌شدند. ۵۰ درصد از اعضاء نمونه تحقیق مدرک دکتری و ۳۵ درصد مدرک کارشناسی ارشد و ۱۵ درصد از اعضاء نمونه خبرگان دارای مدرک کارشناسی بودند. پس از بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان پژوهش محقق مصاحبه‌های جمع‌آوری شده و متون مطالعه شده در خصوص مطالعه مدل‌های مدیریت کیفیت جامع، مدل بالدریج و مدل بینینگ در تعالی سازمانی را در طی عملیات میدانی را به صورت ترتیب جمع‌آوری آنها در هر بازه زمانی مورد تجزیه و تحلیل (کدگذاری) با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 18 قرار داده و با بازخورد دریافتی از هر مصاحبه و متون باصلاح و یا مسیر حرکت تحقیق بازتعریف گردید. در نهایت پس از انجام مصاحبه‌ها محقق به نقطه اشباع نظری دست یافت و برای اطمینان از صحت این ادعا و اشباع نظری که درحقیقت اشباع مقولات ایجاد شده از گزاره‌های اولیه است حاصل گردید. در گام اول تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و متون، محقق مصاحبه‌ها را در قالب فرمت متنی پیاده‌سازی می‌کند. سپس در قالب فرایند کدگذاری باز ابتدا واحدهای معنادار را به اجزای کوچکتر خرد کرده و واقعیاتی که این اجزای خرد معنادار به آن اشاره می‌کنند را برچسب مفهومی به نام گزاره یا کد اولیه اطلاق می‌کنند و سپس بر اساس روابط بین این گزاره‌های اولیه دسته‌ها یا مقولات را ایجاد می‌نماییم. همچنین در طی عملیات کدگذاری مقولات محوری در نتیجه ارتباط مفهومی بین مقولات ایجاد شده و محقق در راستای ساخت فرضیه به دنبال

کشف روابط بین مقولات مفهومی منحصر به فرد می‌گردد.



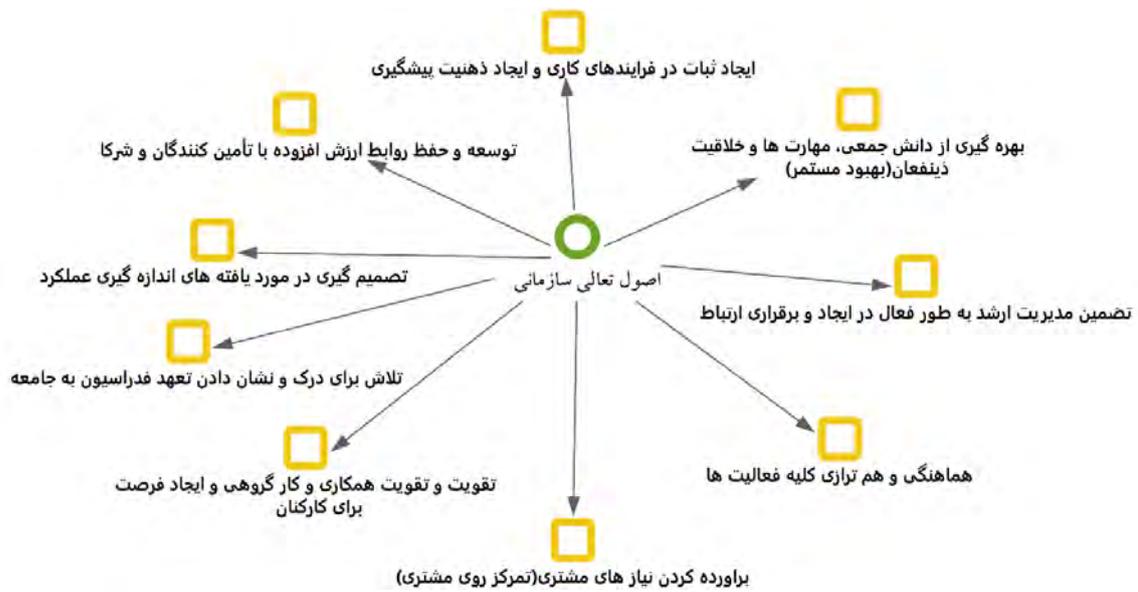
شکل (۱) ماتریس فراوانی شنون عامل رهبری اثرگذار بر تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران



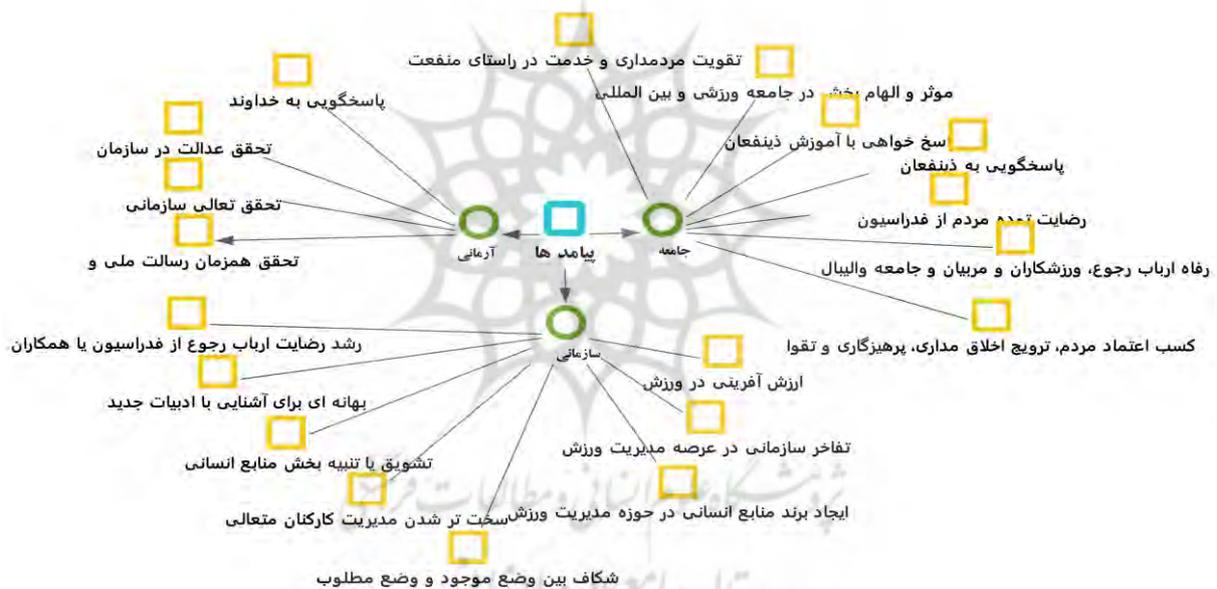
نمودار (۲) مدل پارادایمی انواع رهبری بر تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران

جدول (۲) رهبری تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران

مقوله اصلی	شاخص ها/ کدهای اولیه
رهبری	نشان دادن مسئولیت مدیر ارشد فدراسیون به جامعه و مدیریت پاداش‌ها و منوط کردن به عملکرد سازمانی
	ارتقا کارگروهی در بین کارکنان فدراسیون
	برقراری ارتباط با کارکنان در خصوص عملکرد سازمانی
	اشتراک گذاری مسئولیت پذیری و رهبری در ساسر سازمان
	یادگیری از ایده‌ها و شیوه‌های خوب و اشتراک گذاری در داخل سازمان
	تعهد مدیریت ارشد فدراسیون به پیشرفت مستمر
	شرکت مدیریت ارشد در کنفرانس‌ها و سمینارها
	برطرف کردن موانع اثربخشی
	پایش برنامه استراتژیک بطور منظم
	استفاده از مدیریت ریسک به منظور ارزیابی اهداف استراتژیک سازمان
	ابلاغ اهداف فدراسیون به تمام سطوح
	شناسایی عوامل منجر به موفقیت فدراسیون
	تدوین برنامه استراتژیک برخوردار از اهداف و حرکتبه سمت چشم انداز
	تدوین و توسعه چشم انداز، ماموریت، ارزش‌های اصلی



نمودار ۳) مدل کیفی اصول تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران



نمودار ۴) مدل کیفی پیامدهای تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران

اهمیت و اولویت بندی مولفه‌های رهبری انجام شده است. همچنین از ۷۱ راهبرد ارائه شده در بخش کیفی تحقیق ۶۱ شاخص در قالب طیف پنج ارزشی لیکرت وروایی محتوای CVR مورد تایید قرار گرفت. اکنون به سراغ بخش کمی تحقیق که پس از ارائه پرسشنامه اکتشاف شده به نمونه کمی تحقیق، که با توجه به جدول کوکران و تعداد ۴۲۰ نفر کارکنان، مربیان، داوران و صاحب نظران حوزه والیبال نیازمند ۲۰۱ نمونه بودیم که تعداد ۲۱۰ پرسشنامه ارسال، که در نهایت تعداد

پس از تدوین مدل‌های کیفی تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی محقق شاخص‌های مقولات ارائه شده در نمودارهای ۳، ۴ را جهت تایید خبرگان و ارائه نظرات و امتیاز دهی در قالب طیف پنج ارزشی لیکرت در مرحله دوم ارسال کرد که در بخش عوامل علی و زمینه ای، پیامدها، اصول و راهبردها نتایج زیر بدست آمد. از ۱۸۸ شاخص مربوط به عوامل علی و زمینه‌ای تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران پس از بررسی نظرات خبرگان از منظر همپوشانی شاخص ها،

با سه عدد ۰/۰۲ (ضعیف)، ۱۵ (متوسط) و ۳۵ (قوی) ارزیابی می‌شود. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود کیفیت مدل در مولفه‌های رهبری تعاملی، فرهنگ سازمانی، رهبری فردی مقایسه و الگوبرداری اطلاعات از کیفیت بالایی برخوردار است و در مولفه‌های رهبری ارتباطی، رهبری مدیران ارشد از کیفیت متوسطی برخوردار است و در مولفه دوستی کاری استراتژیک ضعیف است. در ادامه به منظور اولویت بندی اصول اکتشاف شده در خصوص تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران از آزمون فریدمن استفاده گردید. نتایج آزمون فریدمن در جداول ۳ و ۴ آمده است.

جدول ۳) نتایج آماره‌های آزمون فریدمن

۳۰	N
۹۵۱,۳۶	Chi-Square
۸	df
۰/۰۰۰	Sig

a. Friedman Test

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که اختلاف معناداری با توجه به ضرایب کای اسکوار و سطح معناداری در بین اعضاء خبره تحقیق در خصوص اولویت بندی عوامل وجود دارد. بنابراین به سراغ میانگین رتبه‌ها رفته ایم تا اولویت بندی اصول تعالی سازمانی در فدراسیون مشخص گردد.

جدول ۴) نتایج اولویت بندی اصول تعالی سازمانی از دیدگاه خبرگان و مدیران حوزه تعالی سازمانی

Mean Rank	شاخص‌های اصول تعالی سازمانی
۵/۲۵	ایجاد ثبات در فرایندهای کاری و ایجاد ذهنیت پیشگیری
۵/۷۸	توسعه و حفظ روابط ارزش افزوده با تأمین کنندگان و شرکا
۶/۴۸	بهره‌گیری از دانش جمعی، مهارت‌ها و خلاقیت ذینفعان (بهبود مستمر)
۴/۰۷	تصمیم‌گیری در مورد یافته‌های اندازه‌گیری عملکرد
۳/۸۰	تلاش برای درک و نشان دادن تعهد فدراسیون به جامعه
۴/۲۳	تقویت همکاری و کار گروهی و ایجاد فرصت برای کارکنان
۴/۹۷	برآورده کردن نیازهای مشتری (تمرکز روی مشتری)
۴/۹۰	هماهنگی و هم ترازوی کلیه فعالیت‌ها
۵/۵۲	تضمین مدیریت ارشد به طور فعال در ایجاد و برقراری ارتباط

پرسشنامه‌های کامل و بدون نقص شامل ۲۰۵ عدد بوده که بر اساس آن مبادرت به ارائه مدل اندازه‌گیری کمی شاخص‌های شناسایی شده در تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران بپردازیم. با بارگزاری داده‌های تحقیق در نرم افزار Smart PLS انجام شد و با توجه به آزمون همگن بودن وضعیت بارهای عاملی شاخص‌های اندازه‌گیری در مدل بیرونی انعکاسی مشاهده شد. پایایی مدل بر اساس ضریب الفای کرونباخ، ضرایب پایایی اشتراکی (AVE)، اسپیرمن و پایایی ترکیبی (CR) با اصلاح مدل اندازه‌گیری به ترتیب بالای ۰/۷، ۰/۱۶، ۰/۷ و ۰/۵ می‌باشد و متغیرهای تحقیق از پایایی بالایی برخوردار هستند. در تمامی موارد ضرایب CR بزرگتر از AVE بوده و مدل از روایی همگرا برخوردار می‌باشد. همچنین با توجه به آزمون بارهای عرضی مشاهده شد بار عاملی هر سوال که مربوط به متغیر خودش می‌باشد حداقل ۰/۱ بیشتر از زمانی باشد که به صورت مجازی به سایر متغیرها می‌چسبد. همچنین با توجه به آزمون و جدول فرونر و لارکر مشاهده شد که کلیه جذرهای AVE از همبستگی آن متغیر از سایر متغیرها بیشتر است. در نهایت با توجه به شاخص آزمون چند روش و چند خصیصه (HTMT) مشاهده گردید که مقدار HTMT در کلیه مولفه‌هایی که به سوالات چسبیده اند کمتر از عدد ۱ می‌باشد. بنابراین روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری نیز مورد تایید واقع می‌گردد.

جدول ۲) کیفیت مدل

مولفه‌های ابعاد تعالی سازمانی	Q ² (=1-SSE/SSO)
دوستی کاری استراتژیک	۰/۱۴۳
رهبری ارتباطی	۰/۲۲۱
رهبری تعاملی	۰/۳۳۳
رهبری فردی	۰/۳۲۷
فرهنگ سازمانی	۰/۴۳۳
رهبری مدیران ارشد	۰/۲۳۶

اگر مدل، مدل با کیفیتی باشد پیش بینی نزدیک به آن اعداد خواهد بود. برای این که کیفیت پیش بینی مناسبی داشته باشیم شاخص اشتراکی روایی متقاطع (CVCOM) استفاده می‌شود. هندسلر (۲۰۱۵) بیان می‌کند این مقدار

نتایج آزمون فریدمن در خصوص اولویت‌بندی اصول اکتشاف شده در فاز کیفی تحقیق نشان داد بهره‌گیری از دانش جمعی، مهارت‌ها و خلاقیت ذینفعان (بهبود مستمر) با مین رنک ۶/۴۸ و توسعه و حفظ روابط ارزش افزوده با تأمین کنندگان و شرکا با مین رنک ۵/۷۸ و تضمین مدیریت ارشد به طور فعال در ایجاد و برقراری ارتباط با مین رنک ۵/۵۲ از مهمترین اصول تعالی سازمانی در فدراسیون والیبالی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

بحث و نتیجه گیری

نظریه پردازان و مدیران کیفیت، قرن بیست و یکم را قرن کیفیت نامیده‌اند و با اتفاق معتقدند که مهم‌ترین حرکت شاخص در این قرن، موضوع کیفیت خواهد بود و تلاش‌هایی که تاکنون انجام شده، تنها مقدمه‌ای بر این موضوع بوده است. از آنجاکه مدیریت کیفیت یک موضوع ارزشی است، لذا دارای ماهیتی چندبعدی است و از آن برداشت‌های متفاوتی می‌شود. بر اساس تعریف سازمان اروپایی برای کنترل کیفیت (EOQC) کیفیت به مفهوم کلیه مختصات و مشخصات یک تولید و یا خدمت که قابلیت ارضا یک نیاز را دربردارد، گفته می‌شود. کیفیت به‌عنوان یک مشخصه و شکل جامع، ترکیبی از عناصر بازاریابی، تحقیق و توسعه، طراحی، تولید محصول و ارائه خدمات است. بنابراین بهبود کیفیت را می‌توان یکی از رویکردهای اصلی برای ارتقای توانایی سازمان در جهت بهبود فرآیندها، محصولات و خدمات دانست. لذا سازمانی از بقا و تعالی برخوردار خواهد بود که به مقوله کیفیت در تمامی سطوح سازمان توجه نماید. پس می‌توان گفت که کیفیت نقطه شروعی برای تعالی سازمانی است و برای اینکه بتوان در مسیر تعالی سازمانی موفق بود و فاصله تا هدف را تشخیص داد، می‌توان از الگوهای تعالی نظیر EFQM، الگوی مالکوم بالدريج، دمینگ و غیره استفاده کرد. بر این اساس و با توجه به اینکه فدراسیون‌های ورزشی نیز مانند هر سازمان دیگری برای بقا و رشد در دنیای رقابتی کنونی نیازمند ارتقای کیفیت خدمات خود هستند، لذا تحقیق پیش رو با هدف تاثیر سبک‌های رهبری بر تعالی سازمانی در ورزش ایران (مطالعه موردی فدراسیون والیبالی جمهوری اسلامی ایران) انجام شد.

مدل تعالی سازمانی، ابزاری جهت کمک به سازمان‌ها برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن است. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناخت وضع موجود خود، برمبنای الگوی تعالی سازمانی مشکلات را شناسایی و سپس بر اساس این مشکلات و بررسی علل وقوع آن‌ها راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و آن‌ها را اجرا نمایند. با توجه به این موضوع، نتیجه تحقیق نیز نشان داد که عامل رهبری بر تعالی سازمانی فدراسیون والیبالی جمهوری اسلامی ایران تاثیر گذار بوده است. عامل رهبری، مولفه‌های رهبری مدیران ارشد، رهبری دوستی کاری، رهبری ارتباطی، رهبری تعاملی، رهبری فردی و فرهنگ سازمانی وجود دارند که نشان می‌دهد، در فدراسیون والیبالی بایستی تمامی مولفه‌های رهبری شناسایی شده در مسیر درست و صحیح قرار گیرند تا بتوان یکی از ابعاد تعالی سازمانی را به درستی اجرا نموده و در مسیر تعالی سازمانی قرار گرفت. به طور کلی، لازم است که فدراسیون والیبالی با تدوین بهترین ساختار سازمانی متشکل از کمیته‌ها و بخش‌های تخصصی، اقدام به برنامه‌ریزی در تمامی حوزه‌های فدراسیون نموده و با تدوین استراتژی‌های توسعه و اجرای بهینه آن‌ها، زمینه تعالی هرچه بیشتر سازمان را فراهم نماید که نتیجه اجرای استراتژی‌ها را می‌توان با ارزیابی عملکرد تمامی بخش‌ها در دوره‌های زمانی برنامه‌ریزی شده، دائماً زیر ذره بین قرار داد و در صورت نیاز، اقدامات اصلاحی صورت پذیرد. در این راستا، لازم است که راهبردهایی در بخش‌های مختلف شامل راهبردهای رهبری (مانند به اشتراک گذاری مسئولیت پذیری و رهبری در سراسر سازمان و نشان دادن مسئولیت مدیر ارشد فدراسیون به جامعه) تدوین شود. بایستی توجه داشت که برای طراحی و اجرای استراتژی‌های سازمانی در بخش‌های مختلف، نیاز به اطلاعات و داده‌های مفید وجود دارد که این عامل نیز بعد دیگری از ابعاد تعالی سازمانی را تشکیل می‌دهد. بر کسی پوشیده نیست که امروزه سازمان‌ها نیاز مبرمی به داده‌ها و اطلاعات مفید و مرتبط با فعالیت‌هایشان دارند و لذا، بانک‌های اطلاعاتی مختلف تشکیل داده و بر اساس آن‌ها اقدام به تدوین استراتژی می‌نمایند. بنابراین، ضروری است که در فدراسیون والیبالی نیز مدیریت صحیحی بر داده‌ها و اطلاعات لازم اعمال شود

سازمانی در عرصه مدیریت ورزش، ایجاد برند منابع انسانی در حوزه مدیریت ورزش، رفع شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب سازمان و رشد رضایت ارباب رجوع فدراسیون تشکیل می‌دهد. همچنین، پیامدهای آرمانی شامل پاسخگویی به خداوند متعال، تحقق عدالت در سازمان، تحقق رسالت ملی و در نهایت تحقق تعالی سازمانی، پیامدهای حاصل از اجرای بهینه برنامه‌های تعالی سازمانی و تعدیل ابعاد موثر بر آن خواهد بود. علاوه بر این پیامدها، پیامدهای جامعه شامل تقویت مردم‌داری و خدمت در راستای منفعت موثر و الهام بخش در جامعه ورزشی و بین‌المللی، پاسخ‌خواهی ذینفعان و پاسخگویی به آنان، ارتقای رضایت مندی مردم از فدراسیون، بهبود رفاه ارباب رجوع، ورزشکاران و مربیان و جامعه والیبالیست‌ها در نهایت، کسب اعتماد مردم، ترویج اخلاق مداری، پرهیزگاری و تقوا نیز وجود دارند که با توجه به تمامی این پیامدهای با ارزش و مفید، می‌توان بیان داشت که اجرای برنامه‌های تعالی سازمانی در فدراسیون والیبالیست‌ها جمهوری اسلامی ایران می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. لذا به دست اندرکاران و مدیران ارشد این فدراسیون پیشنهاد می‌شود که مدل به دست آمده در این تحقیق را به عنوان ملاکی جهت تعالی سازمانی خود قرار داده و بدین وسیله، زمینه شناسایی مشکلات، بررسی علل وقوع آن‌ها و تدوین و اجرای راه‌حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را به سمت هدف غایی سازمان شامل دستیابی به پیامدهای مثبت آن، فراهم نمایند.

منابع

میرکازمی، سیده عدرا؛ راستگو، سمانه، الهه بخشی. (۱۳۹۴). رابطه‌ی کارآفرینی و عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزش‌های انفرادی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا. مقصودلو، اعظم؛ فلاح، زین العابدین؛ بهلکه، طاهر و عسگری، اسرا (۱۴۰۰). آزمون مدل مفهومی تأثیر سبک‌های رهبری بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان ایران: نقش میانجی شایستگی مدیران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۹(۳۳): ۲۷-۳۹.

تا سازمان به سوی تعالی سازمانی گام بردارد. نتایج تحقیق حاضر با تحقیق تادسه و همکاران (۲۰۲۴) و همچنین کلاته سیفری و همکاران (۱۴۰۲)، محمود گودرزی و همکاران (۱۳۹۰)، حسین اکبری یزدی (۱۳۸۷)، هاشم هاشم پور (۱۳۸۶) همسو می‌باشد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که EFQM به عنوان یک چارچوب جامع و اثبات شده برای تعالی سازمانی، می‌تواند به عنوان یک مدل راهنما برای رهبران در فدراسیون والیبالیست‌ها مورد استفاده قرار گیرد. مدل EFQM به رهبران کمک می‌کند تا با تمرکز بر معیارهای اصلی تعالی، برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی خود را به طور موثرتر و کارآمدتر تدوین و اجرا کنند. مهم‌ترین چالش‌های رهبری در فدراسیون والیبالیست‌ها ایران، شامل عدم وجود فرهنگ تعالی سازمانی، کمبود منابع مالی، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، و ضعف در سیستم‌های ارزیابی و پاداش دهی است. برای بهبود عملکرد فدراسیون والیبالیست‌ها ارتقای سطح تعالی سازمانی، رهبران باید به طور فعالانه در زمینه‌های زیر اقدام کنند:

ایجاد فرهنگ تعالی سازمانی: با تمرکز بر ارزش‌های مشترک، تعهد به تعالی، و ترویج تفکر سیستمی.

تقویت سیستم‌های مدیریت: با بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، شفافیت در عملکرد، و بهبود سیستم‌های ارزیابی و پاداش‌دهی.

بهبود ارتباطات: با ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر و شفاف بین رهبران و کارکنان.

توسعه منابع انسانی: با سرمایه‌گذاری در آموزش و مهارت‌های کارکنان، و ایجاد انگیزه و تعهد در آنها. توسعه استراتژی‌های نوآورانه: با شناسایی فرصت‌های جدید و توسعه استراتژی‌های خلاقانه برای بهبود عملکرد.

این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تعالی سازمانی در فدراسیون والیبالیست‌ها ایران با استفاده از مدل EFQM می‌تواند به طور قابل توجهی عملکرد فدراسیون را بهبود بخشد و به ارتقای سطح والیبالیست‌ها ایران در سطح بین‌المللی کمک کند.

در نهایت توجه به این نکته ضروری است که اجرای موثر برنامه‌های تعالی سازمانی در فدراسیون والیبالیست‌ها مختلفی در پی خواهد داشت. یکی از این پیامدها را پیامدهای سازمانی همچون ارزش آفرینی در ورزش، تفاخر

- European Foundation for Quality Management, www.efqm.org
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: An Imperative for a VUCA World. People & Strategy. Retrieved March 9, 2015, from hollis.harvard.edu
- Nenadál, J., Vykydal, D., Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA 22/2 – 2018.
- Khaled Nawaser. (2013). Which Organizational Culture Moves towards Organizational Excellency. Article in Asian Social Science . August 2013. DOI: 10.5539/ass.v9n11p221.
- Malcolm Baldrige, www.quality.nist.gov
- Najmi, M., & Hosseini, S. (2006). EFQM Excellence Model, From Idea to Execution. Ronas (6th ed.). Tehran, Iran.
- National Quality Institute, www.nqi.ca (currently Excellence Canada)
- SAI Global, www.sai-global.com
- Smith, E. (2013, January 9). There's More to Life Than Being Happy. The Atlantic. Retrieved April 9, 2015, from www.theatlantic.com.
- Muhammad Khan. (2024). Integrating Leadership Styles with High-Performance Work Systems: Pathways to Organizational Excellence. *ORGANIZE: Journal of Economics, Management and Finance*, 3(1), 31–44. <https://doi.org/10.58355/organize.v3i1.77>
- Tadesse, S., Asgedom, T., & Taddese, A. (2024). Leadership Behaviour Association with Human Resource Management Practice in Selected Ethiopian Sport Federations. *Research in Sport Education and Sciences*, 26(1), 9-15. <https://doi.org/10.62425/rses.1460061>
- کلاته سیفری، معصومه، مرادی، وحید، تابش، سعید. (۱۴۰۲). اثر رهبری کوانتومی و خودکارآمدی شغلی بر تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. مدیریت و کارآفرینی در ورزش، ۲(۱).
- گل افشانی، سید احمد حسینی؛ کریمی، سیده ناهید و عزیزی، داود (۱۳۹۷). رابطه استراتژی‌های وزارت ورزش و جوانان با انتخاب سبک رهبری مناسب در ورزش قهرمانی. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۱۷(۴): ۱۶۰-۱۷۸
- ASQ, 2015. What is Organizational Excellence? [online] Available at: <<http://asq.org/learn-about-quality/organizational-excellence/>> [Accessed 24 November 2017].
- Kriemadis, A., Alkistis, P., (2017). Excellence in managing sport organizations. Hellenic society for systemic studies (HSSS) 13th, national & Conference systemic organizational excellence 2-3 june 2017, Sparta- Greece.
- ABD ALL GHALI, B., MIRI HABEEB, L., HAMZAH, Kh, (2018). Self-Management and its Relation to Organizational Excellence. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.7) (2018) 47-50.
- Dawn Ringrose. (2019). First Global Assessment on the Current State of Organizational Excellence, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/332705295>.
- Henseler, J & Ringle, C & Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2015) 43:115–135 DOI 10.1007/s11747-014-0403-8