



طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران

(مطالعه موردی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران)

سید محمد توسلی^۱

محمد رضا اسمعیلی^۲

حمید فروغی پور^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۶/۰۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۱۰/۱۶

چکیده

هدف از تحقیق حاضر ارائه مدل 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 کارکنان، مربیان و داوران 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 تأیید روایی ظاهری و محتوای CVI و CVR شاخص‌های اندازه‌گیری را در اختیار به‌بوته آزمایش در اختیار نمونه بخش کمی قرار داد در بخش اول پس از کدگذاری باز و محوری و تبیین مقولات مبادرت به ارائه مدل کیفی در قالب عوامل مؤثر و زمینه‌ای، پیامدها، راهبردها و البته با در نظر گرفتن اصول تعالی سازمانی نمود.

کلمات کلیدی

تعالی سازمانی، مشتری مداری، رهبری، مدیریت فرایند، منابع انسانی، رویکرد استراتژیک

۱- گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. tavass0li53@yahoo.com

۲- گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. (نویسنده مسئول) dr.m.esmaeili@gmail.com

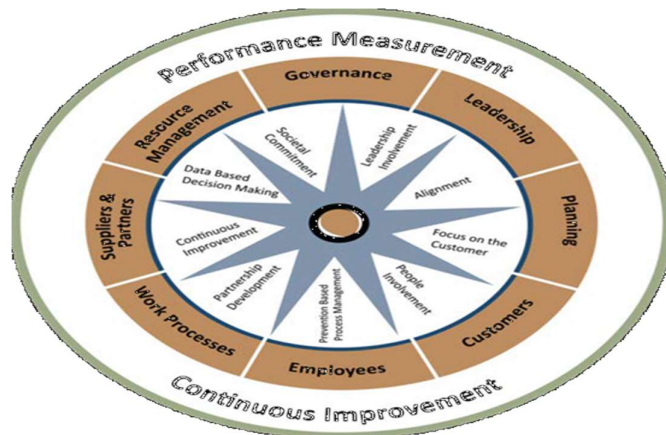
۳- گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. foroghborojerd@yahoo.com

امروزه سازمان‌ها به‌طور 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 شده‌ترین مفاهیم است که می‌تواند چنین توانایی را تضمین کند. تعالی سازمانی تضمین می‌کند که همه دستگاه‌های سازمانی با هم هماهنگ بوده و به‌طور منسجم در کنار هم کار می‌کنند (جاروسلاو نادال 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 آلیکسیسیدیس، 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 فوق‌العاده‌ای 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 فرآورده 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 داده‌اند که تعهد اعضا نسبت به ارزش‌های فرهنگ سازمانی یک سازوکار اساسی برای افزایش بهره‌وری و پیشبرد به سمت تعالی است. اما رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعالی پیچیده‌تر 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،

طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

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 پیش‌بینی‌کننده ویژگی‌های ذاتی رهبران مؤثر و عناصر غنی‌سازی شغلی موجود در موفقیت کلی یک سازمان تکمیل می‌کنند (اسمیت، ۲۰۱۳). از سویی تعالی سازمانی یک فرایند مداوم و طولانی مدت است که سازمان را به راهی برای برآوردن نیازهای مشتری در بهترین حالت تبدیل می‌کند. توسعه مشتری‌مداری و سهم مستمر کارکنان در عملکرد سازمانی منجر به تعالی می‌شود (بتول ابدوقالی و همکاران، ۲۰۱۸). 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 در آستانه 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 نگرسیسته و با توجه به ترویج فرهنگ رقابت‌پذیری، در صدد استفاده از ابزارهای مختلف برای حفظ برتری و تعالی سازمانی برآیند. و سازمان‌های ورزشی بر این حقیقت واقف‌اند که تعالی سازمانی یک هدف ایستا نیست و با توجه به شرایط روز، نیازها و تمامی ذینفعان، تلاش رقبا برای حضوری موفق و وجود قوانین و مقررات جدید که به‌طور 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 سازمان‌های ورزشی بالاخص فدراسیون والیبال و تشخیص نقاط ضعف و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد نماید. ضرورت این امر بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. در این عرصه آنچه به عنوان سوالی بزرگ فراروی سازمان‌های ورزشی قرار دارد این است 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 (میرکاظمی و راستگو، ۱۳۹۴). رینگسون (۲۰۱۹) در تحقیق خود پروژه تعالی سازمانی سازمان‌های روز دنیا را به شکل زیر طراحی کرد:



شکل (۱) چارچوب و مدل مفهومی تعالی سازمانی در سازمان‌های امروزی

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 مدلی مطلوب در حوزه تعالی سازمانی که مشتمل بر مشتری مداری، رویکرد استراتژیک، رویکرد رهبری، ارزش‌ها و اعتقادات و ساختار و فرایند را با هم ترکیب کرده و یک چارچوب نظری و مؤثر برای ایجاد فعالیت‌های منظم در مدیریت فدراسیون والیبال را فراهم آورد که با این رویکردها می‌توان به تعدیل هزینه‌های ناشی از مدیریت و کنترل آن‌ها و همچنین دستیابی به یک کیفیت مطلوب به ارائه خدمات به جامعه والیبالیست و والیبال دوست ارائه نماید. اغلب مدل‌های تعالی سازمانی نظیر دمینگ، بالدريج و بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در معیارهای مربوط به مدیریت منابع انسانی دارای نقطه ضعف اساسی هستند زیرا در معرفی زیر معیارهای آنها دچار کلی‌گویی بوده و همین مساله باعث می‌شود مدیران منابع انسانی به هنگام ارزیابی، برنامه‌ریزی و مدیریت کارکنان دچار ابهام و سردرگمی شوند. برای مثال توسعه ارتقای شغلی در زیر معیار کارکنان در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت مطرح شده است این معیار از مدیران منابع انسانی سوال می‌کند که کارراهه شغلی کارکنان چگونه توسعه می‌یابند، اما از پاسخ این سوال که یک مدیر منابع انسانی بر اساس چه شاخص‌هایی باید خشنودی کارکنان را در ارتباط با فرایند توسعه ارتقای شغلی مورد ارزیابی قرار دهد، ناتوان است. از این‌رو مدلی که بتواند دربردارنده همه شاخص‌های ادراکی مرتبط با این معیارها باشد برای سازمانی که در مسیر تعالی گام برمی‌دارد یک نیاز ضروری محسوب می‌شود.

طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

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). تعالی سازمانی می تواند به منظور درک چگونگی اجرای ابعاد کیفیت در بخش های مختلف سازمان به کار رود. تمامی شرکت ها برای باقی ماندن به عنوان پیشرو در بازارهای پویا و غیرقابل پیش بینی می بایست به تعالی سازمانی در چهار ناحیه از شرکت دست یابند. این چهار ناحیه عبارتند از:

۱. ماکزیمم کردن سود سهامداران

۲. رسیدن به تعالی عملکرد

۳. بهبود یادگیری سازمانی

۴. رضایت مشتری

برای رسیدن به تعالی می بایست به هر چهار ناحیه ذکر شده توجه کرد و مواظب بود تا توجه زیاد به یک ناحیه باعث ضعف در ناحیه دیگر نشود (کانجی، ۲۰۰۲)

تعالی سازمانی همان طور 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 یافته تری از مدیریت کیفیت فراگیر است، از این رو می توان با صراحت اعلام کرد که این دو بر اساس ارزش های مشابه ساخته شده اند (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 می کنیم. مدیریت کیفیت فراگیر شیوه جدید به منظور مدیریت است که از پایه و اساس با تئوری های مدیریتی که سال ها از آنها پیروی می شد تفاوت دارد (کارنین ۱۹۹۰) 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 می شود. این روش از ۳ واژه تشکیل شده است که هر یک بیان کننده 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 مؤثر می داند. این روش شامل تمامی فعالیت های کارکنان و حتی تامین کنندگان و مشتریان می شود. در

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

واقع هدف رویکردی سیستماتیک به منظور رسیدن به تعالی است و کلسه 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 نسبتاً جدید مدیریتی است که در حالت ترکیب شده بسیار کارا تر از حالت منفرد عمل می‌کنند.

با توجه به مطالب گفته شده به دو تعریف مدیریت کیفیت فراگیر می‌پردازیم مدیریت کیفیت فراگیر فرآیندی است که بر اساس آن مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و اعتباردهندگان و از طریق به کارگیری روش‌های کیفی بهبود مستمر کیفیت می‌پردازد که نتیجه آن جلب رضایت مشتریان است (سیتارامان، سرنواسان و بون (۲۰۰۶)

در تعریف دیگر، مدیریت کیفیت فراگیر، هنر مدیریت تمام مجموعه برای به دست آوردن بهترین‌هاست و اقدامی هوشمندانه آرام و مستمر است که تأثیری 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)

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، 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)

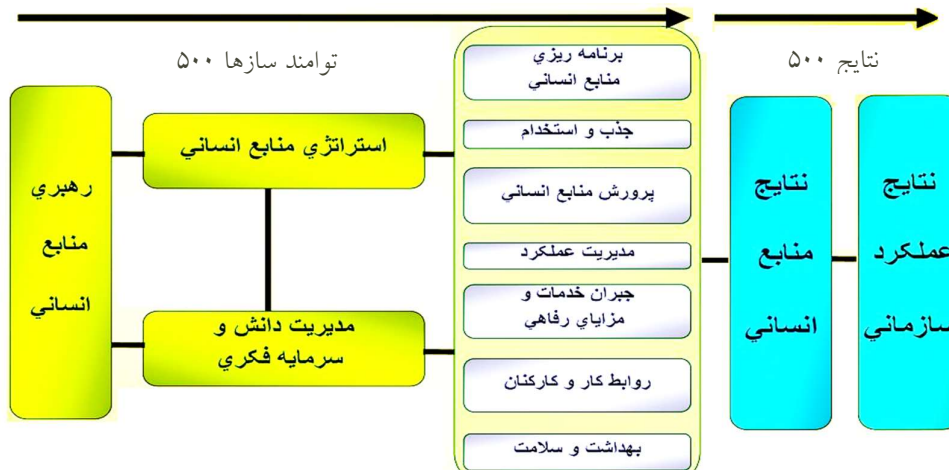
منابع انسانی در استاندارد ایزو ۹۰۰۱

این استاندارد بین‌المللی، الزامات نظام مدیریت کیفیت که برای تضمین کیفیت محصولات یا خدمات مورد نیاز مشتری می‌باشد را مشخص می‌نماید. هدف از الزامات تعیین و مشخص شده در وهله‌ی نخست، تامین رضایت مشتری از طریق پیگیری از بروز ایجاد عدم انطباق در تمامی مراحل از طراحی تا تحویل و ارائه خدمات بعد از تحویل می‌باشد. طبق استاندارد ایزو، سازمان باید منابع انسانی مورد نیاز برای استقرار و نگهداری نظام مدیریت کیفیت را شناسایی نموده و فراهم آورد. محورهای اصلی این حوزه عبارتند از: تامین کارکنان آموزش و شایستگی (قل لی، ۱۳۸۶)

مدل‌های موجود در داخل کشور مدل تعالی منابع انسانی

طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

این مدل توسط قلیچلی برای اولین بار در دومین کنفرانس منابع انسانی که در سال ۱۳۸۴ برگزار گردید، مطرح شد و در دو سال بعد در سال ۸۶ در کتابی تحت عنوان "تعالی منابع انسانی" توسط خود ایشان به چاپ رسید. این مدل برگرفته از مدل تعالی اروپایی EFQM است و همانند آن از دو مجموعه توانمندسازها و نتایج تشکیل شده است، با این تفاوت که تمرکز فقط بر روی منابع انسانی صورت گرفته است. این مدل دارای ۱۲ معیار اندازه‌گیری است که در شکل (۲) روابط آنها قابل مشاهده است.



شکل ۲- مدل تعالی منابع انسانی، (قلیچ لی، ۱۳۸۹)

مدل جامع تعالی سازمانی بر اساس رویکرد اسلامی

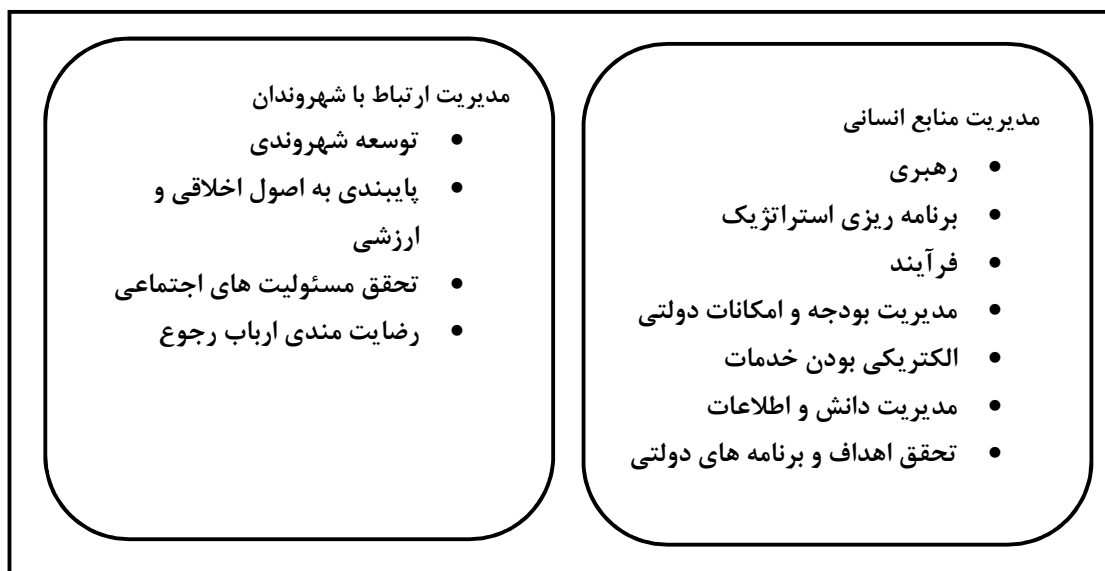
مقبل، تقی پورفر، مشبکی، راز بتی (۱۳۸۹). در پژوهش خود با عنوان "طراحی و تبیین مدل جامع تعالی سازمانی بر اساس رویکرد اسلامی" با توجه به این پیش فرض که آموزه‌های اسلامی، ضامن سعادت فرد و جامعه در دنیا و آخرت است، به شناسایی مولفه‌ها و چارچوب مفهومی تعالی سازمانی بر اساس رویکرد اسلامی، پرداخته‌اند. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد نظریه پردازی داده بنیاد ضمن مطالعه تفسیر و تدبر در قرآن، بیش از ۳۰۰۰ مضمون مرتبط با تعالی استخراج و در مرحله بعد این مضامین در قالب مفاهیم، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی طبقه‌بندی شد. بر اساس مفاهیم و مقوله‌ها، الگوی تعالی سازمانی بر اساس رویکرد اسلامی در قالب پنج رکن میانی، ارزش‌ها، مولفه‌ها، نظام ارزیابی و حق مداری معرفی گردید. حق مداری به عنوان مقوله محوری در الگوی تعالی سازمانی اسلامی شناسایی و برهمین اساس سازمان متعالی با رویکرد اسلامی سازمان حق مدار معرفی گردید که در آن برتری سازمانی در گرو میزان توفیق سازمان در ایفای حقوق ذیحقان سازمان بر اساس سلسله مراتب

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

حقوق است. در این تبیین خدا عین حق و منشأ سایر حقوق است. در مدل مفهومی پیشنهادی انگیزه درونی، رهبری، افراد، اصول عملی، منابع، عوامل تسهیلگر، عوامل بازدارنده، فرایند اصلاح جامعه، سنت‌های الهی و نتایج به عنوان مولفه‌های اصلی شناسایی شد، تصریح نسبت به مبانی هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و معرفت‌شناسی، تأکید بر مقوله حق مداری به جای مفهوم منفعت‌داری، توسعه دامنه ذینفعان سازمان و توسعه بازه ارزیابی عملکرد سازمان از جمله تمایزهای الگوی پیشنهادی این رساله در مقایسه با مدل‌های متعارف است.

مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی

میرسپاسی، معمارزاده، عالم تبریز، نجف بیگی و علی زاده (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا به مطالعه متون تخصصی و مدل‌های تعالی سازمانی پرداخته و ابعاد تعالی سازمانی در بخش دولتی را شناسایی کرده‌اند. در این پژوهش ۱۲ معیار شناسایی شده که در دو دسته کلی تقسیم بندی شده است. مدیریت منابع سازمانی و مدیریت ارتباط با شهروندان، معیارهای این مدل در شکل (۳) آمده است.



شکل ۳. مدل تعالی سازمانی بخش دولتی

طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

پیشینه داخلی

فرزانه اقبال و همکاران در سال (۱۳۸۷) تحقیقی تحت عنوان "ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با دورویکرد پرسشنامه و پروفرما" انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که با ارزیابی عملکرد بر اساس مدل EFQM می‌توان به تشخیص نقاط قوت و فرصت‌های بهبود دست یافت تا الگوبرداری بروی حوزه‌هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای سازمان دارند. (اقبال و همکاران، ۱۳۸۷)

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

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. این تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی بود و در بین کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان لرستان انجام شد. 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 ۵۵/۰۶ است و در میان 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)

منصور خلیل زاده و همکاران در سال (۱۳۹۱) تحقیقی با عنوان "بررسی و تحلیل تعالی سازمانی ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های کشور بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت" انجام دادند. این تحقیق در بین کارکنان ادارات تربیت‌بدنی ۱۰ استان منتخب به صورت تصادفی طبقاتی انجام گرفت و پس از بررسی نتایج مربوط به ۳۳۷ پرسشنامه نتایج زیر حاصل شد: در بین معیارهای نه گانه مدل EFQM، معیار رهبری با نرخ ۵۰/۷۳ درصد امتیاز در ردیف نخست و معیار نتایج کارکنان با نرخ ۳۸/۷۴ درصد امتیاز در ردیف آخر قرار گرفتند. به علاوه، امتیاز همه معیارهای نه گانه، حوزه‌های توانمندسازها و

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

نتایج و نیز امتیازتعالی سازمانی در این اداره‌ها به‌طور معنی‌داری کمتر از مدل EFQM بود. ($P > 0/05$). بین توانمندسازها و نتایج در مدل تعالی سازمانی نیز رابطه مثبت قوی و معنی‌داری مشاهده شد. خلیل زاده و همکاران به این نتیجه رسیدند که پایین بودن امتیاز معیار کارکنان در مدل تعالی سازمانی اداره‌های کل تربیت‌بدنی استان‌ها، لزوم توجه به این حوزه را تأکید می‌کند. همچنین آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تقریباً همه معیارهای مدل تعالی سازمانی اداره‌های کل تربیت‌بدنی نیاز بهبود دارند و توجه به هر یک از معیارهای حوزه توانمندسازها می‌تواند باعث شود سازمان در حوزه نتایج به نتایج ملموسی دست یابد. سرانجام با توجه به نتیجه این تحقیق آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که برای کسب نتایج قابل‌پذیرش در اداره‌های تربیت‌بدنی و حرکت به‌سوی تعالی، به توانمندسازهای مدل تعالی EFQM (معیارهای رهبری، کارکنان، منابع، استراتژی و فرآیندها) توجه بیشتری شود. (خلیل زاده و همکاران، ۱۳۹۱)

پیشینه خارجی

سفر به سوی تعالی: " مطالعه موردی دانشگاه " عنوان مقاله‌ای است که مازلو و همکاران در سال (۲۰۰۶) در آن با استفاده از مثال‌های عملی از اجرای مدل در دانشگاه روسیه در جهت ارتقای کیفیت مدیریت، به بررسی چگونگی استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM در آموزش عالی پرداخته‌اند. در این مقاله آمده است که آموزش عالی، گذشته از اندازه، فرهنگ، سنت یا پیشینه، در آینده نیاز به ایجاد تعالی در تمامی ابعاد خواهد داشت تا با به‌کارگیری منابع کمتر، بتواند خدمات باکیفیت‌تری به مشتریان ارائه دهد. مشخص شده است که یکی از اثربخش‌ترین ابزار برای توسعه سیستم مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها، استفاده از مدل‌های جایزه کیفیت ملی و منطقه‌ای هست. مدل EFQM که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت توسعه یافته است، ابزاری کاربردی و موثر برای تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی فرصت‌های موجود در دانشگاه‌ها هست؛ این موضوع را می‌توان این‌گونه بیان کرد EFQM: ابزاری کاربردی برای کمک به سازمان‌ها در پیاده‌سازی سیستمی از مدیریت است که مقدار قرار گرفتن آن‌ها در مسیر تعالی و شکاف‌ها و خلأهای موجود، در فعالیت‌ها را روشن ساخته و آن‌ها را به‌سوی راه حل رهنمون می‌سازد. دانشگاه ایالت واروسلاول یکی از دانشگاه‌های پیشگام در پیاده‌سازی پروژه MANRU هست. این پروژه با همکاری دانشگاه شفیلد هالانا و بنیاد EFQM در چارچوب برنامه‌های اروپایی آغاز شده است. هدف اصلی این پروژه، جهت‌دهی مجدد مدیریت دانشگاه با تمرکز بیشتری روی مفهوم مشتری (دانشجویان، والدین آن‌ها و کارکنان) هست.

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

طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

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 پیاده‌سازی TQM در باشگاه‌هایی ورزشی هست. بر مبنای نتایج این ارزیابی می‌توان برنامه‌ای برای کمک به باشگاه‌ها جهت بهبود دستگاه‌های مدیریتی ارزیابی، طراحی کرد. طرح کیفیت بریتانیا برای ورزش و تفریحات، از مدل تعالی سازمانی EFQM برای استفاده در بخش ورزش استفاده کرد.

در تحقیقی که در سال (۲۰۰۵) در ۱۰ دانشگاه اسپانیا انجام گرفت، از مدل EFQM و روش ماتریس ارزیابی برای رتبه‌بندی کتابخانه‌های دانشگاه‌های اسپانیا استفاده شد. ارزیابی توسط دو کمیته ارزیابی داخلی و خارجی و دانشجویان توسط پرسشنامه انجام شد. در این تحقیق نقاط ضعف و قدرت کتابخانه‌ها در زمینه‌ی مدل EFQM شناسایی و همچنین به این نکته اشاره شد که کار تیمی یکی از مهمترین وسایل به وجود آوردن محیطی مناسب برای کار از طریق افزایش مشارکت و ارتباطات هست (بانا سارمن، ۲۰۰۵). در تحقیقی که توسط کالوس با عنوان " استفاده از توانمندسازهای مدل EFQM در اداره دانشگاه " (۲۰۰۶) در دانشگاه‌های اسپانیا انجام شد، از ۱۱۱ مرکز دانشگاهی به عنوان نمونه آماری استفاده شد و از روش کوچک‌ترین مربع برای آزمون آماری استفاده شد. محقق به این نتیجه رسید که رابطه معنی‌داری بین توانمندسازها و عملکرد دانشگاه‌ها وجود دارد. تحقیقات بسیاری در ارتباط با تأثیر رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی وجود دارد. همه این تحقیقات نشان داده‌اند که رهبری تحول‌گرا اثر مثبتی بر تعهد سازمانی زبردستان دارد. (کالوس زنگ، ۲۰۰۶)

دانشگاه سبان سی اولین دانشگاه در ترکیه است که همه مراحل مدیریت EFQM را با مدل عالی وفق داده‌اند است. آسومان آکیوز (۲۰۰۴) محقق بوده که این مدل را به صورت کاربردی به اجرا درآورده است. وی سعی داشته تا این مسئله را بسنجد که چطور کارمندان، سازمان را درک می‌کنند و این که سازمان با بهره‌گیری از چه مقیاسی می‌تواند رضایت کارمندان را جلب نماید.

سابلور و الکساندر در سال (۱۹۹۹) الگوی پیشنهادی ارزشیابی را ارائه کرده‌اند آن‌ها معتقد هستند ماهیت برنامه‌ها و موضوعات آن‌ها تعیین کننده ارزیابی هستند. آن‌ها معتقدند ارزیابی دو گونه باید صورت

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

گیرد: ۱) تکوینی در حال اجرای برنامه‌ها (۲) نهایی که در پایان برنامه انجام می‌گیرد (سایلو و الکساندر، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰).

براون و وندروایل (۲۰۰۳) پژوهشی را در کارخانه آجر سرامیکی اسپانیا که متمرکز بر مدل خودارزیابی بود، ارائه کردند. آن‌ها به منظور انجام تحقیق، دو روش متفاوت را در طی سازمان‌دهی بخش آجر سرامیکی هدایت کردند. ابتدا اطلاعاتی به دست آورده بودند تا پارامترهایی که مهم‌ترین تأثیرات را روی کیفیت فعالیت‌هایشان دارد، معین کنند. سازمان مجبور شد پارامترها را انتخاب نماید تا آن‌ها بتوانند تأثیر رضایت‌مندی روی برداشت کیفیت به وسیله مشتریان، کارکنان و کیفیت فرآیندها را بررسی کنند. پاسخ ۱۰۰ شرکت را گرفتند. سازمان‌دهی در این بخش ۲۵۵ و خطای نمونه برای فاصله اطمینان ۱/۵ درصد بود. پرسشنامه شامل دو بخش بود: بخش اول شامل سؤالاتی درباره بخش سنجش و ارزیابی پارامترها در حالی که بخش دوم تعدادی سؤال درباره سطح اجرا در سازمان از انواع ضوابط EFQM و بخش‌هایی از تأثیرات سازمان روی آن بود.

کارول استید (۲۰۰۱) مقایسه‌ای بین مدل EFQM و QAA در بخش آموزش عالی انجام داد. نتایج به وجود آمده، روشن ساخته شده است که اشتراکات واضحی بین مدل EFQM و QAA وجود دارد، اما شواهدی نیز بر وجود راهکار و یا مفاهیم مختلف دلالت می‌کند. هر دو آن‌ها به سوی فراهم آوردن ابزاری برای حمایت موثر مدیریتی، کنترل و نظارتی و بهبود کیفیت نهایی یا حتی افزایش آن می‌باشند.

سؤالات و فرضیه‌های تحقیق

با توجه به ماهیت تحقیق حاضر که در پی پاسخ به سؤالات زیر بوده است، فاقد فرضیه می‌باشد. به‌طور دقیق‌تر و در ارتباط با کارکردهای تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران سؤالات پژوهش حاضر عبارتند از:

- ابعاد تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- مولفه‌های ابعاد تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- شاخص‌های تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- مولفه‌های عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- شاخص‌های مولفه‌های عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

- پیامدهای تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- مولفه‌های پیامدهای تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران کدامند؟
- شاخص‌های مولفه‌های پیامدهای تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری پژوهش در بخش اول شامل اعضاء هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی، مدیران اجرایی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون والیبال ایران می‌باشند لازم به ذکر است که در این مرحله از تحقیق، همچون رویه‌ی موجود در پژوهش‌های کیفی به جای نمونه‌گیری احتمالی از نمونه‌گیری هدفمند (روش گلوله برفی) استفاده شده است. به این معنی که از هر خبره (هم در بخش دانشگاهی و هم در بخش اجرایی) خواسته شده تا فرد متخصص دیگری را برای این منظور معرفی کند. لذا در بخش اول ۱۵ نفر از خبرگان حوزه تعالی سازمانی و مدیریت ورزشی و در بخش دوم کارکنان، مربیان و داوران فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران هستند. لازم به ذکر است که در روش‌های کیفی ضرورتی برای تعیین تعداد افراد مشارکت کننده در تحقیق وجود ندارد. در پژوهش کیفی در اینجا دلفی، نمونه‌گیری نظری برقرار است و این نمونه‌گیری تا جایی انجام می‌شود که به تکرار نظرات رسیده باشد. در این راستا ذکر این نکته ضروری است. اعتبار روش‌های تحقیق کیفی (همچون دلفی) برخلاف روش‌های تحقیق کمی (همچون تحقیق پیمایشی) نه به تعداد شرکت کنندگان در تحقیق بلکه به اعتبار علمی متخصصان شرکت کننده در پژوهش بستگی دارد.

در مرحله دوم یعنی فاز کمی تحقیق، جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌ها و نهادهای زیر مجموعه‌ی آن می‌باشد. این وزارتخانه به عنوان متولی و مجری اصلی ورزش مورد توجه تحقیق حاضر قرار گرفته است. بر این اساس واحد تحلیل پژوهش حاضر در سطح فردی قرار داشته و کارشناسان وزارت ورزش و فدراسیون والیبال و مدیران اجرایی این فدراسیون را به عنوان مورد مطالعه در بر می‌گیرد. بدیهی است با توجه به مشابهت ساختار حاکمیتی و سیستم کاری جامعه آماری این پژوهش با دیگر فدراسیون‌های ورزشی، نتایج تحقیق حاضر قابل تعمیم به سایر سازمان‌های ورزشی نیز می‌باشد. در این بخش از تحقیق به تبعیت از اغلب پیمایش‌های مبتنی بر داده‌ای کمی، از روش نمونه‌گیری تصادفی (ساده) برای دسترسی به زیر مجموعه‌ای از جامعه آماری که نماینده‌ی کل جامعه‌ی هدف تحقیق باشد، استفاده شده است. پس انجام هماهنگی‌های لازم و شناسایی جامعه آماری تحقیق که حدود ۴۰۰ نفر را شامل می‌گردید بر حسب جدول مورگان تعداد ۲۵۰ پرسشنامه به صورت حضوری

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

و الکترونیکی در میان کارکنان وزارت ورزش و فدراسیون والیبال توزیع گردید. از مجموع ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شده میان کارشناسان و مدیران اجرایی ۲۲۰ پرسشنامه ارجاع شد و با حذف افراد بی تفاوت در فرایند تحلیل توصیفی و پیش پردازش داده‌های تحقیق در نهایت ۲۰۵ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

روش گردآوری داده‌ها و روش تحلیل

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از هر دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است، به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق، تدوین ادبیات نظری و بررسی پیشینه تحقیق از منابع زیر استفاده شده است. در این تحقیق از مصاحبه‌ی عمیق به عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در این خصوص، محقق به هدایت تمامی مصاحبه‌ها اقدام کرد و برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه سازمان یافته استفاده شد. به جهت حصول اهداف پژوهش تعدادی سوال طراحی شد تا از مصاحبه شونده‌گان پرسیده شود. اما به دلیل تعبیرات حوزه تمرکزی در هر مصاحبه با توجه به نخست مصاحبه شونده و در جهت تکمیل خلأهای موجود در محوره تعالی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، تعدادی سوال به هر مصاحبه افزوده شده و یا از آن کاسته می‌شد. با عنایت به استفاده از روش داده بنیاد در این پژوهش و ادبیات محدود تعالی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، عملیات جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت رفت و برگشتی انجام می‌گرفت. لذا امکان خلق سؤالات جدید در هر مصاحبه فراهم بوده تا بتوان جنبه‌های شناخته نشده و با کمتر شناخته شده سؤالات تحقیق از علم و تجربه مصاحبه شونده‌گان و با ادبیات موجود استخراج شود. لذا با در نظر گرفتن فرصت‌ها و محدودیت‌های این پژوهش و روش تحقیق آن از مصاحبه نیمه سازمان یافته استفاده شده است.

در تحقیق حاضر ابتدا اظهارنظر خبرگان (متن) کدگذاری و در گام بعدی مقوله‌بندی گردید. نهایتاً مقوله‌های شناسایی شده (شناسه‌های مفهومی) با توجه به الگوی مفهومی تحقیق (مفاهیم، مولفه‌ها و شاخص‌ها) تحلیل و در مورد اضافه شدن مولفه‌های جدید جمع‌بندی صورت گرفت. این فرایند توسط نرم‌افزار MAXQDA ورژن ۱۸ استفاده شده است.

لازم به ذکر است که جهت تجزیه و تحلیل کمی داده‌های تحقیق (به صورت توصیفی و استنباطی) از نرم‌افزار SPSS ورژن ۲۵ استفاده شده است. همچنین جهت طراحی مدل ساختاری تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران از نرم‌افزار Smart PLS استفاده خواهد شده است.

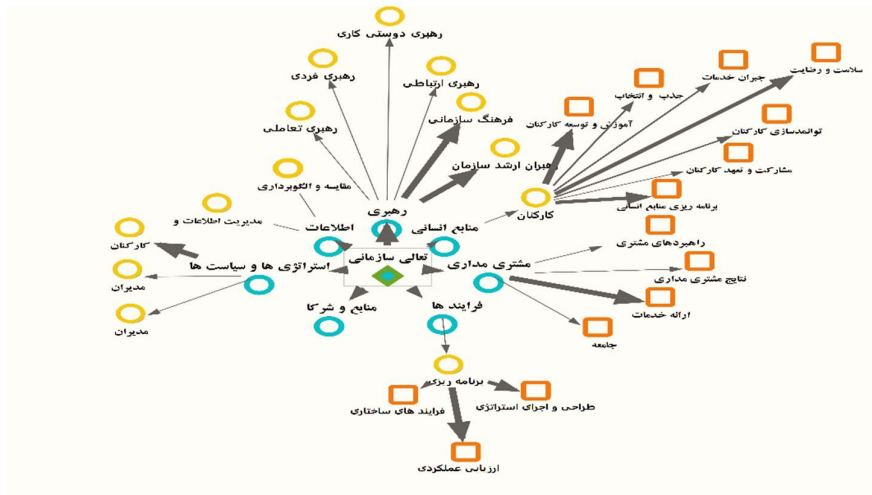
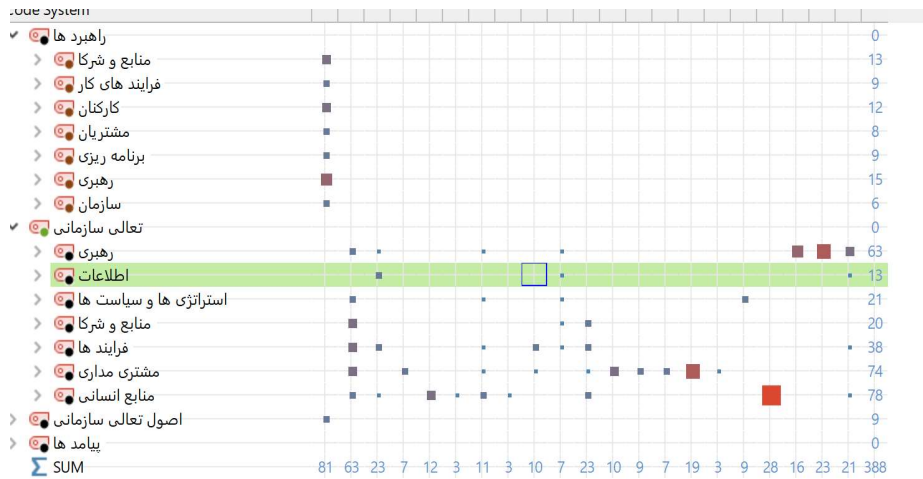
طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی تحقیق در بخش کیفی نشان داد که 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 تحلیل محتوای مدل‌های بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)، مدل بالدريج، موسسه ملی کیفیت، مدل دمینیگ و همچنین مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان را جمع‌آوری و در طی عملیاتی میدانی در هر بازه زمانی مورد تجزیه و تحلیل (کدگذاری) قرار داده و بازخورد دریافتی از هر مصاحبه مصاحبه‌های بعدی اصلاح و یا مسیر حرکت تحقیق بازتعریف گردید. در نهایت پس از انجام ۱۳ مصاحبه محقق به نقطه اشباع نظری دست یافت و برای اطمینان از صحت این ادعا دو مصاحبه دیگر را نیز انجام داد و اشباع نظری که در حقیقت اشباع مقولات ایجاد شده از گزاره‌های اولیه است حاصل گردید. پس از تجزیه و تحلیل و خرد کردن واحدهای معنادار ۲۸۲ گزاره اولیه با فراوانی‌های مختلف استخراج گردیدند. و در نهایت این ۲۸۲ گزاره اولیه با مجموع ۳۸۸ فراوانی آماده دسته‌بندی و تشکیل مقولات شد. این گزاره‌ها در قالب کدهای گزینشی، اصول تعالی سازمانی، عوامل مؤثر و زمینه‌ای مؤثر بر تعالی سازمانی (شامل: رهبری، منابع انسانی، منابع و شرکا، مدیریت فرایند، استراتژی و سیاست، اطلاعات و داده‌ها، مشتری مداری)، راهبردها (شامل: راهبردهای منابع و شرکا، راهبردهای رهبری، راهبردهای مشتری مداری، راهبردهای فرایند، راهبردهای منابع انسانی، راهبردهای برنامه‌ریزی و راهبردهای سازمانی)، پیامدها (شامل، پیامدهای سازمانی، آرمانی و جامعه) را شامل می‌شد. جدول نشانگر تعداد مقولات اصلی و کدهای محوری است که فراوانی شاخص‌های هر کدام در قالب ماتریس شنون عنوان شده است. همچنین شکل ۴، ۵ و ۶ نشان دهنده مدل‌های کیفی عوامل مؤثر و زمینه‌ای، راهبردها، اصول و پیامدهای تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

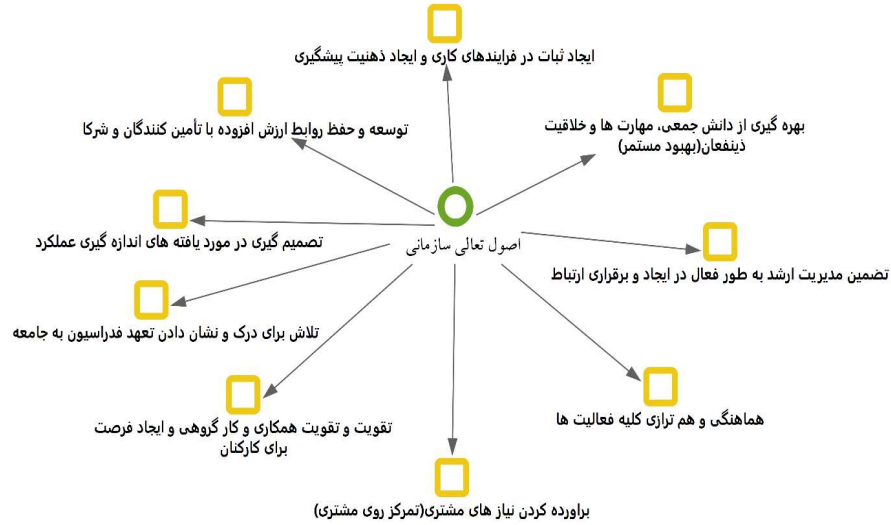
فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

جدول ۱) ماتریس شنون تحلیل محتوای فرایندهای متون و مصاحبه‌های تحقیق

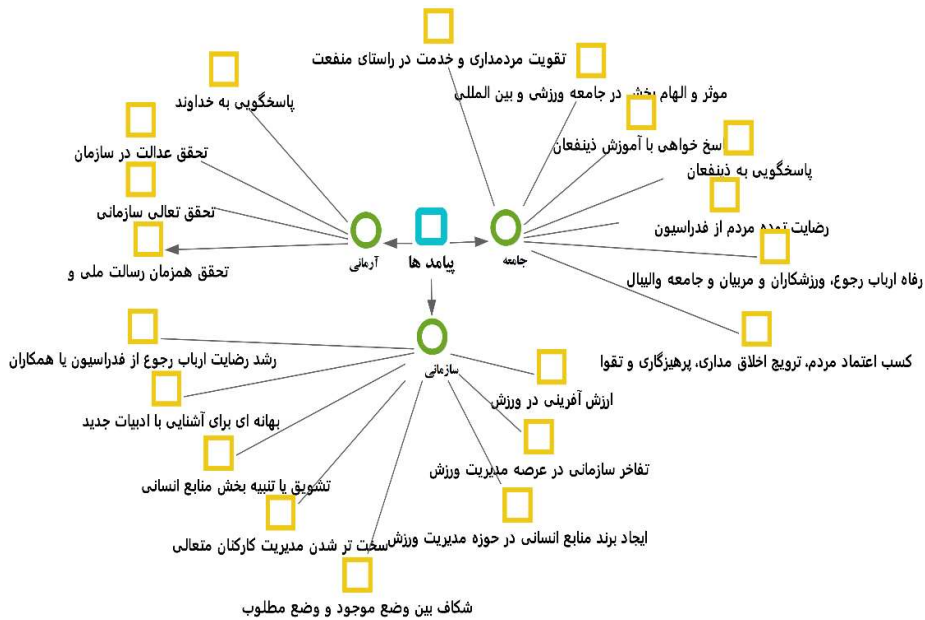


شکل ۴) مدل کیفی عوامل علی و زمینه‌ای تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران

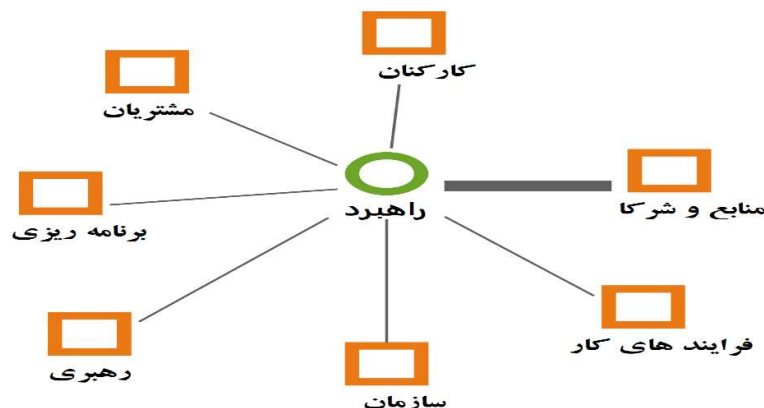
طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور



شکل ۵) مدل کیفی پیامدهای تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران



شکل ۶) مدل کیفی اصول تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران

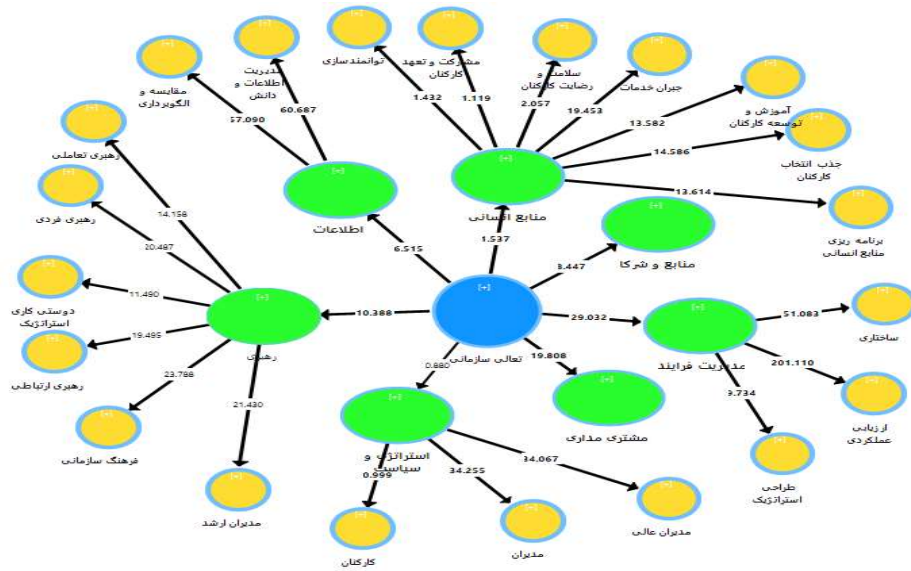


شکل ۷) مدل کیفی راهبردهای تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران

پس از تدوین مدل‌های کیفی تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی محقق شاخص‌های مقولات ارائه شده در تصویرهای ۱، ۲، ۳ و ۴ را جهت تأیید خبرگان و ارائه نظرات و امتیازدهی در قالب طیف پنج ارزشی لیکرت در مرحله دوم ارسال کرد که در بخش عوامل علی و زمینه‌ای، 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 شاخص‌ها، اهمیت و اولویت‌بندی هر بعد و مولفه در حوزه‌های رهبری، استراتژی و سیاست‌ها، فرایندها، مشتری‌مداری، منابع انسانی و منابع و شرکا و همچنین پس از امتیازدهی طیف پنج ارزشی لیکرت تعداد ۹۲ شاخص در مدل باقی ماند و جهت تأیید عوامل شناسایی شده می‌بایست با آزمون تحلیل اکتشافی و تأییدی مورد تأیید قرار گیرد. همچنین در بخش شاخص‌های اصول و پیامدها به ترتیب ۹ شاخص و ۱۸ شاخص در مدل تحقیق با توجه به روایی محتوا، ارزش‌گذاری طیف پنج ارزشی لیکرت و ارائه نظرات نهایی در مدل باقی ماندند. همچنین از ۷۱ راهبرد ارائه شده در بخش کیفی تحقیق ۶۱ شاخص در قالب طیف پنج ارزشی لیکرت و روایی محتوای CVR مورد تأیید قرار گرفت. اکنون به سراغ بخش کمی تحقیق که پس از ارائه پرسشنامه اکتشاف شده به نمونه کمی تحقیق، که شامل ۲۰۵ نفر از کارکنان، مربیان، داوران و صاحب‌نظران حوزه والیبال بود می‌رویم تا مبادرت به ارائه مدل اندازه‌گیری کمی شاخص‌های شناسایی شده در تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران بپردازیم. بارگزاری داده‌های تحقیق در نرم‌افزار Smart pls انجام شد و با توجه به آزمون همگن بودن جه وضعیت بارهای عاملی شاخص‌های اندازه‌گیری در مدل بیرونی انعکاسی مشاهده شد که سؤالات Bq4 از مولفه رهبری

طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

فردی، Iq1 و Iq2 از مولفه استراتژی کارکنان، شاخص pq4 از بعد مشتری مداری، شاخص های Lq1، Lq2 و Lq3 از بعد منابع شرکا، سوال Rq4 از بعد منابع انسانی و مولفه سلامت و رضایت کارکنان، Rq2 از مولفه مشارکت و تعهد کارکنان و شاخص های Qq2 و Qq3 از مولفه توانمندسازی کارکنان از مدل پژوهش حذف می گردند. در نهایت ۱۱ شاخص از ۹۲ شاخص اندازه گیری تعالی سازمانی از مدل پژوهش حذف گردیدند. پایایی مدل بر اساس ضریب الفای کرونباخ، ضرایب پایایی اشتراکی (AVE)، اسپیرمن و پایایی ترکیبی (CR) با اصلاح مدل اندازه گیری به ترتیب بالای ۰/۷، ۰/۶، ۰/۷ و ۰/۵ می باشد و متغیرهای تحقیق از پایایی بالایی برخوردار هستند. در تمامی موارد ضرایب CR بزرگتر از AVE بوده و مدل از روایی همگرا برخوردار می باشد. همچنین با توجه به آزمون بارهای عرضی مشاهده شد بار عاملی هر سوال که مربوط به متغیر خودش می باشد حداقل ۰/۱ بیشتر از زمانی باشد که به صورت مجازی به سایر متغیرها می چسبید. 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 مولفه هایی که به سؤالات چسبیده اند کمتر از عدد ۱ می باشد. بنابراین روایی واگرایی مدل اندازه گیری نیز مورد تأیید واقع می گردد. شکل ۸ مدل نهایی تحقیق را نشان می دهد.



شکل ۸: مدل تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

همان‌طور که مشاهده می‌شود ضرایب معناداری در مدل فوق در کلیه ابعاد تعالی سازمانی به جز منابع انسانی و استراتژی و سیاست بسیار بالاتر از $2/58$ و $2/58$ می‌باشد. همچنین به منظور بررسی کیفیت مدل انعکاسی از شاخص CVCOM استفاده گردید.

جدول ۲: بررسی وضعیت کیفیت مدل انعکاسی بیرونی با استفاده از شاخص CVCOM

مولفه های ابعاد تعالی سازمانی	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
آموزش و توسعه کارکنان	۰,۳۷۲
ارزایابی عملکرد	۰,۴۹۴
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۰,۱۲۸
توانمندسازی کارکنان	۰,۳۷۸
ارزایابی عملکرد دورکاران	۰,۰۸۵
جبران خدمات	۰,۳۵۲
جذب و انتخاب کارکنان	۰,۳۶۹
دوستی کاری استراتژیک	۰,۱۴۳
رهبری ارتباطی	۰,۲۲۱
رهبری تعاملی	۰,۳۳۳
رهبری فردی	۰,۳۲۷
فرایند ساختاری	۰,۴۸۲
سلامت و رضایت کارکنان	۰,۰۸۴
فرایند طراحی استراتژیک	۰,۱۷۱
فرهنگ سازمانی	۰,۴۳۳
استراتژی مدیران	۰,۴۴۰
رهبری مدیران ارشد	۰,۲۳۶
مدیریت اطلاعات و دانش	۰,۴۴۴
مشارکت و تعهد کارکنان	۰,۳۶۶
مشتری مداری	۰,۰۷۶
مقایسه و الگوبرداری اطلاعات	۰,۵۵۱
منابع شرکا	۰,۲۳۵
استراتژی کارکنان	۰,۰۱۲

طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

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 می شود. هندسلر (۲۰۱۵) بیان می کند این مقدار با سه عدد ۰/۰۲ (ضعیف)، ۱۵/ (متوسط) و ۳۵/ (قوی) ارزیابی می شود. همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود کیفیت مدل در مولفه های آموزش و توسعه کارکنان، ارزیابی عملکرد، توانمندسازی کارکنان، جبران خدمات، جذب و انتخاب کارکنان، رهبری تعاملی، فرایند ساختاری، فرهنگ سازمانی، استراتژی مدیران، مدیریت اطلاعات و دانش، مشارکت و تعهد کارکنان، مقایسه و الگوبرداری اطلاعات از کیفیت بالایی برخوردار است. و در مولفه های برنامه ریزی منابع انسانی، دوستی کاری استراتژیک، رهبری ارتباطی، فرایند طراحی استراتژیک، رهبری مدیران ارشد و منابع و شرکا از کیفیت متوسطی برخوردار است و در بقیه مولفه ها کیفیت 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 آماره های آزمون فریدمن

۳۰	N
۹۵۱,۳۶	Chi-Square
۸	df
۰/۰۰۰۰	Sig

a. Friedman Test

نتایج جدول ۲ نشان می دهد که اختلاف معناداری با توجه به صریب کای اسکوار و سطح معناداری در بین اعضاء خبره تحقیق در خصوص اولویت بندی عوامل وجود دارد. بنابراین به سراغ مین رنک ها 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	شاخص های 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	بهره گیری از دانش جمعی، مهارت ها و خلاقیت ذینفعان (بهبود مستمر)
۴,۰۷	تصمیم گیری در مورد یافته های اندازه گیری عملکرد
۳,۸۰	تلاش برای درک و نشان دادن تعهد فدراسیون به جامعه

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

۴,۲۳	تقویت همکاری و کار گروهی و ایجاد فرصت برای کارکنان
۴,۹۷	فراورده کردن نیازهای مشتری (تمرکز روی مشتری)
۴,۹۰	هماهنگی و هم ترازوی کلیه فعالیت‌ها
۵,۵۲	تضمین مدیریت ارشد به‌طور فعال در ایجاد و برقراری ارتباط

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 به‌طور فعال در ایجاد و برقراری ارتباط با مین رنک ۵/۵۲ از مهم‌ترین اصول تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نظریه‌پردازان و مدیران کیفیت، قرن بیست و یکم را قرن کیفیت نامیده‌اند و بالاتفاق 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 بالدربچ، 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 طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران (مطالعه موردی فدراسیون والیبال 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،

طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

برمبندی 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 عوامل مؤثر و زمینه‌ای وجود دارد که بر تعالی سازمانی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران موثرند. این عوامل شامل عامل رهبری، منابع انسانی، منابع و شرکا، مدیریت فرایند، استراتژی‌ها و سیاست‌ها، اطلاعات و داده‌ها و مشتری مداری بودند. در واقع فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران جهت قرارگیری در مسیر تعالی سازمانی، لازم است که در این عوامل تغییرات و تعدیلاتی ایجاد کند که این تغییرات بایستی بر روی مولفه‌های تشکیل دهنده هر یک از عوامل ایجاد شود. در 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 والیبال 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. همچنین، در عامل منابع انسانی، مولفه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و انتخاب کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان، توانمندسازی کارکنان، جبران خدمات، سلامت و رضایت کارکنان و در نهایت مشارکت و تعهد کارکنان وجود دارند که با بهبود این عوامل، مسیر رشد و تعالی منابع انسانی به عنوان بخشی از تعالی سازمانی فدراسیون والیبال مهیا می‌شود. با اندکی توجه به این مولفه‌ها می‌توان مسیر صحیح مدیریت منابع انسانی را یافت که نشان می‌دهد با برنامه‌ریزی صحیح منابع انسانی می‌توان زمینه جذب و انتخاب بهترین و اصلاح‌ترین افراد را مهیا نموده و پس از جذب کارکنان، لازم است با آموزش آنان زمینه توسعه مهارت‌هایشان مهیا شده و کارکنان توانمندی برای سازمان تربیت شوند. همچنین، با جبران مناسب خدمات و توجه به سایر عوامل سازمانی، بستر ارتقای سلامت و رضایت آنان تسهیل شده و در نهایت، کارکنانی متعهد به سازمان خواهیم داشت که با مشارکت فعال در امور سازمانی و اجرای وظایفشان به صورت کارا و اثربخش، سازمان را در مسیر تعالی و رشد روز افزون قرار خواهند داد. در همین راستا، یافته‌ها نشان داد که عامل منابع و شرکا نیز با بخش دیگری از تعالی سازمانی را تشکیل می‌دهد. در این راستا لازم است مواردی همچون مصرف بهینه انرژی و بودجه سازمان در قالب خط مشی‌ها و طرح‌ها، ایجاد و تکمیل زیرساخت‌ها و اماکن مورد نیاز، استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، جاری شدن و پشتیبانی پروژه‌های بهبود مرتبط با شرکا و منابع با جدیت کامل و ... به درستی مدیریت شوند تا گام دیگری در مسیر تعالی سازمانی برداشته شود. همچنین، مدیریت فرایند شامل مولفه‌های برنامه‌ریزی، فرایندهای ساختاری، طراحی و اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی عملکرد بود. به‌طور کلی، لازم است که فدراسیون والیبال با تدوین بهترین ساختار

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

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 ذره‌بین قرار داد و در صورت نیاز، اقدامات اصلاحی صورت پذیرد. علاوه بر موارد فوق، عامل استراتژی‌ها و سیاست‌ها نیز به عنوان پایه‌ای دیگر از عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی شناسایی شد که نشان می‌دهد فدراسیون والیبال لازم است که سیاست‌ها و استراتژی‌های شفاف و منطقی در پیش بگیرد تا بتواند بهترین نحو ممکن به اهدافش دست یابد. در این راستا، لازم است که راهبردهایی در بخش‌های مختلف شامل راهبردهای منابع و شرکا (مانند فراهم سازی دسترسی مناسب ذینفعان به دانش و اطلاعات و مدیریت مؤثر منابع)، راهبردهای رهبری (مانند به اشتراک گذاری مسئولیت‌پذیری و رهبری در سراسر سازمان و نشان دادن مسئولیت مدیر ارشد فدراسیون به جامعه)، راهبردهای مشتری مداری (مانند تسهیل تعامل با مشتری و دریافت بازخورد مشتریان و پاسخگویی بهینه به آن‌ها)، راهبردهای فرایند (مانند ایجاد تغییر در فرایندها به منظور پیشگیری از مشکلات و تجزیه و تحلیل منظم فرایندها و بهبود مستمر تغییرات)، راهبردهای منابع انسانی (مانند ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان و تعیین نیازهای آموزشی آنان و برطرف کردن موانع اثربخشی کارکنان)، راهبردهای برنامه‌ریزی (مانند تغییرات برنامه با هدف بهبود مستمر و نظارت دائمی و بررسی منظم برنامه‌ها) و راهبردهای سازمانی (مانند ابلاغ سیاست و استراتژی به ذینفعان و عمل کردن فدراسیون به تعهدات قانونی، مالی، اخلاقی و گزارشگری) 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 والیبال نیز مدیریت صحیحی بر داده‌ها و اطلاعات لازم اعمال شود تا سازمان به سوی تعالی سازمانی گام بردارد. در نهایت، مشتری مداری به عنوان آخرین بعد از تعالی سازمانی شناسایی شد. بر کسی پوشیده نیست که اساس تشکیل سازمان‌ها را مشتریان آن تشکیل می‌دهند و در صورت رضایت مشتریان است که سازمان‌ها می‌توانند به حیات خود ادامه دهند، لذا فدراسیون والیبال نیز بایستی مشتری مداری را اساس کار خود قرار داده و تمامی فعالیت‌هایش با توجه به مشتری مداری و رضایت مشتریان انجام گیرد.

طراحی مدل تعالی سازمانی در ورزش ایران / توسلی، اسمعیلی و فروغی پور

در ادامه مدل تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال و بر اساس ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده ترسیم شد و برازش آن با استفاده از روش‌های مختلف به تأیید رسید. در واقع می‌توان بیان داشت که مسیر تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران توسط ابعاد مدل تدوین شده تعریف می‌شود و برای ارتقای تعالی سازمانی این فدراسیون، لازم است به ابعاد این مدل توجه ویژه‌ای شود. در کنار این مدل، باید توجه داشت که تعالی سازمانی تنها به عوامل مؤثر بر آن محدود نمی‌شود بلکه بایستی در کنار عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی، اصول تعالی سازمانی را نیز رعایت نمود. در این راستا، یافته‌ها نشان داد که اصول تعالی سازمانی فدراسیون والیبال شامل ایجاد ثبات در فرایندهای کاری و ایجاد ذهنیت پیشگیری، توسعه و حفظ روابط ارزش افزوده با تأمین کنندگان و شرکا، تصمیم‌گیری در مورد یافته‌های اندازه‌گیری عملکرد، تلاش برای درک و نشان دادن تعهد فدراسیون به جامعه، تقویت همکاری و کار گروهی و ایجاد فرصت برای کارکنان، فرآورده کردن نیازهای مشتری (تمرکز روی مشتری)، هماهنگی و هم‌ترازی کلیه فعالیت‌ها، تضمین مدیریت ارشد به‌طور فعال در ایجاد و برقراری ارتباط و در نهایت بهره‌گیری از دانش جمعی، مهارت‌ها و خلاقیت ذینفعان (بهبود مستمر) بود. البته تمامی موارد یاد شده از وزن برابری برخوردار نیستند و اهمیت برخی از آن‌ها بیش از سایر موارد است که با توجه به آزمون فریدمن مشخص شد که بهره‌گیری از دانش جمعی، مهارت‌ها و خلاقیت ذینفعان (بهبود مستمر)، توسعه و حفظ روابط ارزش افزوده با تأمین کنندگان و شرکا و تضمین مدیریت ارشد به‌طور فعال در ایجاد و برقراری ارتباط از مهم‌ترین اصول تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران می‌باشد و باید بیش از سایر موارد به آن‌ها توجه شود.

در نهایت توجه به این نکته ضروری است که اجرای مؤثر برنامه‌های تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال پیامدهای مختلفی در پی خواهد داشت. یکی از این پیامدها را پیامدهای سازمانی همچون ارزش آفرینی در ورزش، تفاخر 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 مؤثر بر آن خواهد بود. علاوه بر این پیامدها، پیامدهای جامعه شامل تقویت مردم‌داری و خدمت در راستای منفعت مؤثر و الهام‌بخش در جامعه ورزشی و بین‌المللی، پاسخ‌خواهی ذینفعان و پاسخگویی به آنان، ارتقای رضایت‌مندی مردم از فدراسیون، بهبود رفاه ارباب رجوع، ورزشکاران و مربیان و جامعه والیبال و در نهایت، کسب اعتماد مردم، ترویج اخلاق‌مداری، پرهیزگاری و تقوا نیز وجود دارند

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

که با توجه به تمامی این پیامدهای با ارزش و مفید، می‌توان بیان داشت که اجرای برنامه‌های تعالی سازمانی در فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. لذا به دست اندرکاران و مدیران ارشد این فدراسیون اکیداً پیشنهاد می‌شود که مدل به دست آمده در این تحقیق را چراغ راهنمای 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.

- (۱) میرکاظمی، 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.
- 2) ASQ, 2015. What is Organizational Excellence? [online] Available at: <<http://asq.org/learn-about-quality/organizational-excellence/>> [Accessed 24 November 2017].
- 3) 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.
- 4) 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.
- 5) 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>.
- 6) 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
- 7) European Foundation for Quality Management, www.efqm.org
- 8) 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
- 9) 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.
- 10) Khaled Nawaser. (2013). Which Organizational Culture Moves towards Organizational Excellency. Article in Asian Social Science · August 2013. DOI: 10.5539/ass.v9n11p221.
- 11) Malcolm Baldrige, www.quality.nist.gov
- 12) Najmi, M., & Hosseini, S. (2006). EFQM Excellence Model, From Idea to Execution. Ronas (6th ed.). Tehran, Iran.
- 13) National Quality Institute, www.nqi.ca (currently Excellence Canada)
- 14) SAI Global, www.sai-global.com

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و نهم - بهار ۱۴۰۰

15) Smith, E. (2013, January 9). There's More to Life Than Being Happy. The Atlantic. Retrieved April 9, 2015, from www.theatlantic.com.

یادداشت‌ها :

1 -organization excellence