ارزیابی و مقایسه مدیریت کیفیت در فدراسیون‌های پایه و پرمدال ایران براساس رویکرد تلفیقی EFQM-AHP

سارا بوژمهرانی[1]*، محمد حسین رضوی، مرتضی دوستی***، حسین اکبری یزدی******

* دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت ورزشی- دانشگاه مازندران

** دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران

*** استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران

**** استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۴/۱۲

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی وضعیت مدیریت کیفیت در فدراسیون‌های پایه و پرمدال بر مبنای رویکرد تلفیقی EFQM-AHP صورت پذیرفته است. روش انجام تحقیق به صورت توصیفی- پیمایشی بود و در دو مرحله انجام شد. در مرحله اول با استفاده از پرسش‌نامه مقایسات زوجی (AHP) معیارهای مدل تعالی سازمانی توسط مدیران عالی فدراسیون‌های مذکور وزن‌دهی شدند و سپس پرسش‌نامه استاندارد ۵۰ سوالی تعالی سازمانی (EFQM) که توسط مؤسسه مذکور طراحی شد، جهت بررسی وضعیت مدیریت کیفیت و تعالی در این فدراسیون‌ها بین نمونه آماری تحقیق (۱۵۰ نفر) توزیع شد. نتایج اولویت‌بندی و تحلیل سلسله مراتبی معیارهای تعالی سازمانی نشان داد که به ترتیب معیارهای نتایج کلیدی عملکرد، استراتژی، رهبری، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، شراکت‌ها و منابع، نتایج جامعه، فرایندها، محصولات و خدمات و کارکنان بیشترین وزن را داشتند و نتایج خودارزیابی نیز بیانگر این است که فدراسیون‌های شنا، دوچرخه سواری، تیراندازی، ژیمناستیک، قایقرانی، دوومیدانی و بوکس به‌ترتیب بیش‌ترین تا کم‌ترین اولویت را در مؤلفه‌های تعالی سازمانی دارا هستند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که پیاده‌سازی رویکردهای مدیریت کیفیت با توجه به نکات راهنمای ذکر شده در مدل تعالی سازمانی یا سایر مدل‌های مشابه در فدراسیون‌های مذکور الزامی است و تعیین‌کننده موفقیت سازمان در عرصه‌های بین‌المللی می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت، تعالی سازمانی، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، فدراسیون‌های ورزشی.

1. sarahmehrani@yahoo.com

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]

مقدمه

در ابتدای هزاره سوم جهان ورزش دوران جدیدی را تجربه می‌کند و تحولات سریع و گسترده را در سرتاسر جهان در تمامی ابعاد ورزشی مشاهده می‌کنیم. به نظر نمی‌رسد که این پیشرفت عملکرد را پایانی باشد. با گسترش حرفه‌ای‌گری در ورزش، برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران دنیای ورزشی دنبال آن هستند تا از آخرین دست‌آوردهای علمی و عملی بهره جویند (۱)؛ افزایش تقاضای شرکت در فعالیت‌های جسمانی و ورزشی باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است؛ به نحوی که برای پاسخگویی به این تقاضا، جنبش‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلفی به‌وجود آمده است که حاکی از اهمیت تربیت بدنی و ورزش در جوامع برای بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت‌های بین‌المللی است (۲). در این رابطه، رمضانی‌نژاد (۱۳۸۲) نیز می‌گوید که کشورها بیشتر با اهداف قهرمانی در بازی‌های المپیک شرکت می‌کنند (۳).

با توجه به رقابتی بودن شدید محیط ورزش قهرمانی، نیاز به شناخت محیط و پیاده‌سازی رویکردهای استراتژیک مدیریت ضروری به نظر می‌رسد؛ در این رابطه، کریمادیس (۱۹۹۷) گزارش کرده است که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدود کننده، مشکلات مالی و قرار گرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به‌ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجه هستند (۴). همچنین کشورهای در حال توسعه به واسطه تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات و فقدان فرآیندی برای جذب مشارکت دیگران در سازمان‌های ورزشی مواجه شده‌اند که این موضوع باعث محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش آنها شده است (۵).

سجادی (۱۳۸۶) بیان می‌کند که مسائلی از قبیل مشکلات ورزشکاران آماتور و حرفه‌ای، دوپینگ، رشد فوق‌العاده کشورهای شرکت‌کننده، توسعه رشته‌ها و رویدادهای ورزشی، مسائل سیاسی، قدرت‌طلبی برخی کشورها، مشکلات مالی، برتری‌طلبی قدرت‌های ملّی و تحقیر ملّیت‌های کوچک جنبش المپیک را تهدید می‌کنند (۶)؛ این مسائل حاکی از آن است که سازمان‌های ورزشی برای مقابله با این تغییرات باید به فکر چاره باشند (۷).

یکی از مباحث مورد تأکید در مدیریت اکثر سازمان‌ها که در سازمان‌های ورزشی نیز مورد تأکید فراوانی قرار می‌گیرد؛ موضوع مدیریت کیفیت و پیاده‌سازی مدل‌های کیفیت در سازمان‌های ورزشی است. در سال‌های اخیر مدیریت کیفیت به‌عنوان روشی برای درک عمیق خواسته‌های مشتریان و برآورده نمودن نیازها و خواسته‌های مشتری از هر جهت و به نحو اطمینان‌بخش توسط سازمان‌های ملی و بین‌المللی مطرح شده است (۸).

در شرایط رقابتی موجود، رسالت واقعی سازمان‌ها درک نیازها و خواسته‌های مشتریان و ارائه راهکارهایی است که رضایت مشتریان را در پی داشته باشد. برتری در بازار فقط با تأمین رضایت مشتری، ابداع و نوآوری و ارائه کیفیت و خدمات برتر به دست می‌آید (۹). محور اساسی در مدیریت کیفیت جامع، مشتری است. مشتری ضامن سازمان و دارای ارزش است. مشتریان مایه حیات سازمان و از دارایی‌های بسیار با ارزش سازمان هستند و بدون وجود آنها عملکرد سازمان بی‌معنی خواهد بود (۱۰). شرکت‌هایی که از سطوح بالاتر رضایت مشتریان برخوردارند همواره توانمندتر و در بلندمدت موفق‌ترند. بر این اساس بررسی کیفیت خدمات یا کالای تولید شده، شناسایی نقاط قوت و ضعف، تعیین میزان موفقیت یا عدم موفقیت، شناخت قابلیت‌های اصلی و مزیت‌های رقابتی، بررسی و مقایسه عملکرد سازمانی از دیدگاه مشتریان، تعیین شاخص‌های رضایت مشتریان و اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری از اهمیت و ضرورت غیرقابل انکاری برخوردار می‌باشند (۱۱).

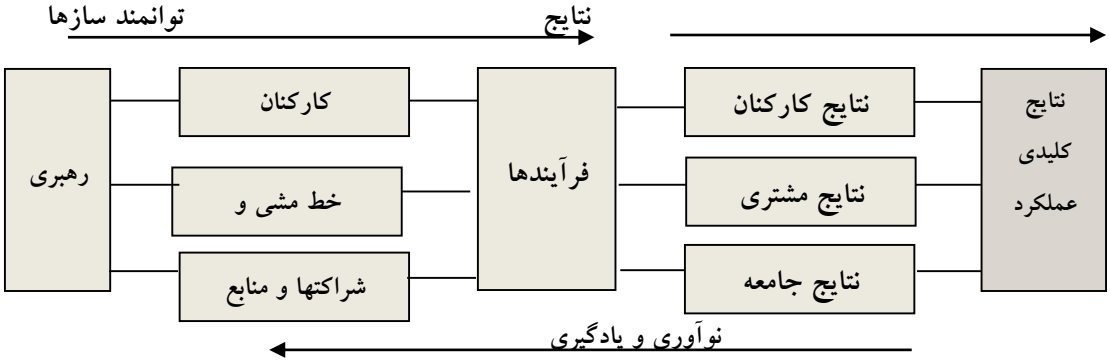
بدیهی است که مقدمه هرگونه اصلاح و بهبود در سازمان‌ها «شناخت» است و زمانی که صحبت درمورد یک سازمان بزرگ و اصلاح و بهبود مستمر آن باشد، کسب شناخت صحیح از وضع موجود محیط درونی و بیرونی سازمان، امری ویژه می‌باشد که نیاز به استفاده از شیوه‌های علمی دارد. تقریباً همه فنون و ابزارهایی که در ماه‌های اخیر برای ارتقاء سطح مدیریت و کیفیت عرضه شده‌اند مانند سازمان استاندارد جهانی، کنترل آماری فرآیندها SPC، شش سیگما، کارت امتیازی متوازن و... مستقیماً و به طور ضمنی روش‌هایی برای شناخت و ارزیابی هستند (۱۲).

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]

مدل‌های تعالی سازمانی یا سرآمدی، به‌عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. با بکارگیری این مدل‌ها ضمن آنکه یک سازمان می‌تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد، می‌تواند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به‌ویژه با بهترین آنها مقایسه کند. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM مبدع و طراح یکی از فراگیرترین مدل‌های تعالی سازمانی است که به سازمان کمک می‌نماید نسبت به شناسایی وضعیت موجود خود و تشخیص نقاط قوت، حوزه‌های قابل بهبود و میزان رشد خود در مسیر تعالی، اقدام نماید. در کشورهای مختلف از جمله در کشور ما این مدل به‌عنوان مبنایی برای تعریف جوایز کیفیت و مدلی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، عارضه‌یابی و تعالی سازمانی شناخته شده است (۱۳،۱۴).

این مدل که در سال ۱۹۹۱ به جهانیان معرفی شد در طول سال‌ها با چندین تغییر عمده در آن ایجاد شد. از جمله تغییرات مستمر در این مدل در سال ۲۰۱۰ بود که معیارها بازنگری و بروز شدند و مدل‌های ویژه خدمات نیز ارائه گردید. در الگوی تعالی سازمانی ویرایش ۹۳، مفاهیم بنیادین به این شرح هستند: ۱- ارزش‌افزایی برای مشتریان ۲-پایدارسازی نتایج برجسته ۳- توسعه قابلیت‌های سازمانی ۴- تحقق آینده‌ای پایدار ۵-رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی ۶- مدیریت با چابکی ۷- موفقیت از طریق استعداد کارکنان ۸- هدایت، خلاقیت و نوآوری (۱۵)، براساس این مفاهیم؛ معیارهای ارزیابی تعالی سازمانی به صورت زیر تعریف می‌شوند:



شکل ۱: معیارهای ارزیابی تعالی سازمانی (۱۵)

اکبریان و نجفی (۱۳۸۸) با بررسی ارتباط معیارهای EFQM با اهداف استراتژیک سازمان به این نتیجه رسیدند که سه معیار رهبری، خط‌مشی و استراتژی و نتایج کلیدی عملکرد نسبت به شش معیار دیگر از اهمیت استراتژیک بیشتری برخوردارند. در عین حال جهت بهبود شرایط فدراسیون‌های مذکور، پیشنهاد می‌شود مدیران عالی فدراسیون‌ها خط‌مشی و استراتژی سازمانی را براساس نیازهای حال و آینده ذی‌نفعان تنظیم نمایند و همچنین بروزرسانی برنامه‌ها را با توجه به تغییرات محیطی در نظر داشته باشند (۱۶). شمس و بو-لوسار (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای بیان می‌کنند که امروزه مدل‌های جازه کیفیت به‌عنوان راهنمای اجرای TQM مورد استفاده بسیاری از سازمان‌ها هستند؛ با این وجود تحقیقات تجربی که تأیید کنند این مدل‌ها به صورتی واضح مفروضات اصلی TQM را منعکس می‌کنند و یا نه، اندک است؛ لذا بر آن شده‌اند تا با استفاده از SEM نقش هر کدام از معیارها را در پیاده‌سازی اصول TQM برآورد کنند. یافته‌های تحقیق ایشان مدل تعالی سازمانی را به‌عنوان چارچوب کارآمدی برای TQM پشتیبانی می‌کند و برآورد مدل نشان می‌دهد که توانمندسازها (۷۰ درصد) سهم بیشتری در کیفیت سازمان دارند و در حوزه نتایج؛ نتایج کلیدی عملکرد بیش‌ترین سهم را داشته است (۱۷).

نتایج تحقیق ریال و کارل (۲۰۱۵) هم نشان‌دهنده این است که فدراسیون‌های ورزشی (المپیکی و غیرالمپیکی) در کشور اسپانیا از امتیاز خوبی در معیار استراتژی برخوردارند (۱۸). خلیل‌زاده و همکاران (۱۳۹۱) در بررسی تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]

اســتان‌های کشــور بر اســاس مدل EFQM ؛ به این نتیجه رســیدند که ادارات کل در معیار رهبری بیش‌ترین امتیاز و در معیار نتایج کارکنان کم‌ترین امتیاز را کسب کرده‌اند. فدراسیون‌های مورد مطالعه، کم‌ترین امتیاز را در معیارهای نتایج مشتری و نتایج جامعه کسب کرده‌اند؛ طبق مدل تعالی سازمانی، نتایج حاصل تلاش‌های سازمان در حوزه توانمندسازها است؛ با توجه به اینکه در معیارهای کارکنان و مشــارکت‌ها و منابع، اکثر فدراســیون‌ها امتیازی در حد متوســط داشــته‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که به نیازها و انتظارات جامعه، ورز شکاران و ر سانه‌ها و کارکنان، پا سخ در ستی داده نمی شود (۱۹). از سوی دیگر، ا سمیت و ا ستوارت (۱۹۹۲)، بیان کرده‌اند که مقایسه سازمان‌های ورزشی (محصولات و خدمات آنها) با محصولات و خدمات سایر بخش‌ها چه خصوصی و چه دولتی، نشان‌دهنده سطح پایین کیفیت در سازمان‌های ورزشی است و می‌گویند که چنانچه سازمان‌های ورزشی نیز به دنبال استقرار سیستم‌ها و مدل‌های کیفیت در سازمان‌های خود نباشند، نمی‌توانند چندان موفق باشند و در رقابت پیروز شوند (۲۰).

از بسیاری جهات، سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای مانند فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و...، در مقوله مدیریت کیفیت مشابهت زیادی با سازمان‌های صنعتی و تولیدی دارند. مثلاً آنها نیز دارای سرمایه‌گذارانی هستند که خواهان بازگشت سرمایه خود به صورت مطلوب هستند که در ایران می‌توان از دولت و حامیان مالی نام برد که خواهان کاهش ریسک سرمایه‌گذاری و اخذ بهره مطلوب از حمایت‌های خود هستند. از سوی دیگر تأمین‌کنندگان زیرساخت‌های فدراسیون (اماکن ورزشی، پوشاک، حمل‌ونقل و تدارکات) نیز نقش مؤثری در حفظ رضایت مشتریان ایفاء می‌نمایند (۸)؛ از سوی دیگر مشابه تمامی سازمان‌ها، کارکنان فدراسیون‌های ورزشی نیز انتظاراتی از مدیران دارند که باید به آن‌ها توجه کرد، زیرا بخش مهمی از موفقیت در سازمان‌ها، مرهون عملکرد کارکنان است. لیکن با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های ورزشی؛ به نظر می‌رسد نیاز به بازنگری در نحوه امتیازدهی برای این سازمان‌ها ضروری باشد؛ و علی‌رغم انتظارات جامعه از فدراسیون‌های ورزشی محققان اندکی بر روی موضوع مدیریت کیفیت در سازمان‌های ورزشی تحقیق کرده‌اند، به عنوان مثال بریج و روکومور (۲۰۰۶) مطرح می‌کنند که مدیران ورزشی باید با فلسفه TQM آشنایی بیشتری داشته باشند زیرا اصول آن با بسیاری از جنبه‌های کاری مدیران ورزشی منطبق است؛ اصولی مانند خدمت‌رسانی به مشتریان بدون تأخیر و کمبود، کار تیمی و نتیجه محوری، تأکید بر آموزش برای کاهش هزینه‌ها در بلندمدت و وفاداری و اعتماد سازمانی جهت کاهش نگرانی و ترس در سازمان دارد (۲۱).

فدراسیون بین‌المللی هاکی بهبود مداوم کیفیت را از راهبردهای اساسی خود دانسته است (۲۲) و از نظر کمیسیون ورزش استرالیا نیز پیاده‌سازی و مدیریت کیفیت جزء شاخص‌های مهم در ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی است و در برنامه راهبردی حضور در المپیک ۲۰۰۸، نیز بر مقوله کیفیت تأکید ویژه‌ای داشته است (۲۳) ؛ در برنامه‌های استراتژیک کشور زیمباوه نیز به این موضوع توجه شده است (۲۲).

ناپ و همکاران (۲۰۰۴) در بررسی مدل‌های مدیریت کیفیت بیان می‌کنند که EFQM شایع‌ترین مدل مورد استفاده در اروپا است و در بسیاری از صنایع و کشورهای مختلف مورد ارزیابی و پیاده‌سازی قرار گرفته است (۲۴). ابطحی‌نیا و همکاران (۱۳۹۲) نیز با بررسی انواع مدل‌های ارزیابی، مدلEFQM را از بین سایر شیوه‌ها به‌عنوان مبنای نظام ارزیابی برنامه‌های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های کشور انتخاب کرده‌اند (۲۵)؛ در برنامه کیفیت ورزش و اوقات فراغت انگلستان نیز اولین تلاش این بود که مدل تعالی سازمانی EFQM برای استفاده مناسب در بخش ورزش و اوقات فراغت تطبیق داده شود (۲۰)؛ اکبری یزدی (۱۳۸۷) نیز از این مدل برای ارزیابی کیفیت دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی استفاده نموده است (۱۴). در مطالعه‌ای مشابه جعفری و همکاران (۱۳۹۱) نیز از این مدل برای ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی استان لرستان استفاده کرده‌اند و به این نتیجه رسیدند که معیار فرآیندها، دارای کم‌ترین امتیاز و معیار رهبری دارای بیش‌ترین امتیاز است (۲۶).

ریال و کارال (۲۰۱۵) در مطالعه میزان پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در فدراسیون‌های المپیکی، غیرالمپیکی و پارالمپیکی اسپانیا نشان دادند که این فدراسیون‌ها عموماً در وضعیت مطلوبی به سر می‌برند و حتی در ابعادی مانند استراتژی و فرآیندها در وضعیت بسیار خوب هستند. معیارهای مورد استفاده شامل ورودی‌ها: رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرآیندها، مشارکت‌ها و دیگر منابع و ارتباطات و شفافیت و نتایج نیز شامل چهار حیطه نتایج مشتری، تأثیر روی جامعه، نتایج کارکنان و نتایج

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]

کلیدی بود که در مقایسه با EFQM به خاطر شرایط خاص فدراسیون‌های ورزشی مقوله ارتباطات و شفافیت نیز اضافه شده است (۱۸).

در تحلیل‌های انجام شده توسط کمیته ملی المپیک ایران (۱۳۸۵) بیان شده که ممکن است یکی از دلایل کسب تعداد مدال کم در بخش ورزش قهرمانی عدم توجه به موضوع مدیریت کیفیت در ورزش باشد. به‌عنوان مثال، از بازی‌های المپیک ۱۹۴۸ تا ۲۰۰۴ ایران فقط توانسته است ۱۰ مدال طلا از شرکت در ۱۳ دوره از این بازی‌ها کسب نماید؛ علاوه بر این، در بازی‌های آسیایی ۱۹۸۶ تا ۲۰۰۲ از لحاظ رتبه سیر نزولی داشته است (۲).

سازمان تربیت بدنی در سال ۱۳۸۶ در راستای اهداف عالیه ورزش که حفظ تندرستی و سلامت جامعه و به اهتزاز درآوردن پرچم سه رنگ جمهوری اسلامی ایران در میادین بین‌المللی توسط ورزشکاران، پس از بررسی‌های کارشناسی بر آن شد که روی چند رشته به‌صورت ویژه در ابعاد مختلف سرمایه‌گذاری نماید تا در آینده‌ای نزدیک جایگاه کشور در آسیا و جهان ارتقاء یابد. رشته‌هایی که به‌صورت ویژه مقرر شد مورد توجه قرار گیرند رشته‌های ورزش پایه و رشته‌های پرمدال هستند که امکان حضور در المپیک را دارند و از نظر کسب مدال نسبت به سایر رشته‌ها بیش‌ترین احتمال کسب مدال را دارا می‌باشند. فدراسیون‌های ورزش‌های پایه شامل فدراسیون‌های دوومیدانی، ژیمناستیک و شنا می‌باشند و فدراسیون‌های ورزش‌های پرمدال رشته‌های دوچرخه سواری، تیراندازی، قایقرانی و بوکس را شامل می‌شوند (۲۷). انطباق فعالیت‌های مدیریتی این فدراسیون‌ها با اصول و چارچوب‌های مدیریت کیفیت می‌تواند ضامن موفقیت بیشتر و ارائه خدمات عالی‌تر از سوی این فدراسیون‌ها باشد. لازم به ذکر است علی‌رغم اهمیت این موضوع، تحقیقات بسیار کمی در این خصوص در فدراسیون‌های ورزشی انجام شده است. لذا این مطالعه می‌تواند شروعی برای ایجاد تغییرات و بهبود در این فدراسیون‌ها باشد به‌خصوص در شرایط فعلی که بحران‌های مالی و مدیریتی فراوان، فدراسیون‌ها را تا حدود زیادی از اهداف خود دور کرده است. با توجه به ارزش و منافع فراوان مدیریت کیفیت، هدف از این مطالعه انجام یک تلاش اولیه برای ارزیابی فعالیت‌های مدیریتی- سازمانی فدراسیون‌های پایه و پرمدال کشور و بررسی میزان آمادگی آنها برای کاربرد فرآیندهای تعالی مدیریت، طبق مدل تعالی EFQM در سازمان‌های خود بوده است.

روش‌شناسی

مقصود اصلی این تحقیق ارزیابی و مقایسه وضعیت مدیریت کیفیت در فدراسیون‌های پایه و پرمدال ایران بر مبنای مدل تطبیق یافته EFQM بود، لذا روش این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی[1] بود که به صورت میدانی انجام گرفت. گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز این مطالعه در دو مرحله صورت گرفت:

در مرحله اول با توجه به لزوم تعدیل روش امتیازدهی مدل تعالی سازمانی ویژه فدرا سیون‌های ورز شی؛ تعداد ده نفر از مدیران عالی فدراسیون‌های مذکور به صورت هدفمند به پرسش‌نامه مقایسات زوجی که به منظور تعیین وزن معیارهای نه‌گانه تعالی سازمانی (EFQM) طراحی شده بود، پا سخ دادند. برای برر سی درجه اعتبار و پایایی ماتریس‌های مقایسات زوجی از نرخ نا سازگاری[2] (IR) استفاده شد و تمامی سیاهه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند دارای درجه ناسازگاری کم‌تر از ۰/۱ بودند. برای تلفیق نظرات خبرگان هر بخش از میانگین حسابی استفاده شد. تمامی مراحل فوق با استفاده از نسخه ۱۱ نرم‌افزار EXPERT CHOICE انجام گرفت. جدول ۱ نشان دهنده جدول راهنمای مقایسات پرسش‌نامه مقایسات زوجی است.

1. Survey Research
2. Inconsistency Ratio

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]

جدول۱- جدول راهنمای مقایسات

ارزش	وضعیت مقایسه الف نسبت به ب	توضیح
۱	ترجیح یکسان	شاخص الف نسبت به ب اهمیت برابر دارد و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	کمی مرجح	گزینه یا شاخص الف نسبت به ب کمی مهم‌تر است.
۵	خیلی مرجح	گزینه یا شاخص الف نسبت به ب مهم‌تر است.
۷	خیلی زیاد مرجح	گزینه الف دارای ارجحیت خیلی بیش‌تری از ب است.
۹	کاملاً مرجح	گزینه الف از ب مطلقاً مهم‌تر و قابل مقایسه با ب نیست.
۶-۴-۲	بینابین	ارزش‌های بینابین را نشان می‌دهد. مثلا ۸، بیانگر اهمیتی زیادتر از ۷ و پایین‌تر از ۹ برای الف است.

- در مرحله دوم و پس از مشخص شدن وزن هر کدام از معیارهای موجود در مدل ارزیابی تعالی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی پایه و پرمدال؛ پرسشنامه استاندارد ۵۰ سوالی تعالی سازمانی (EFQM) که شامل نه معیار رهبری، استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج کارکنان، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می‌باشد؛ بین نمونه آماری تحقیق توزیع شد. جهت اطمینان از روایی این پرسش‌نامه؛ اعتبار صوری و محتوای آن مورد تأیید اساتید متخصص و خبره مدیریت ورزشی (n=7)، قرار گرفت؛ همینطور جهت تعیین پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در هر نه معیار بالاتر از ۰/۷ گزارش شد و در مجموع پایایی ابزار تحقیق ۰/۸۰۱ براورد شد.

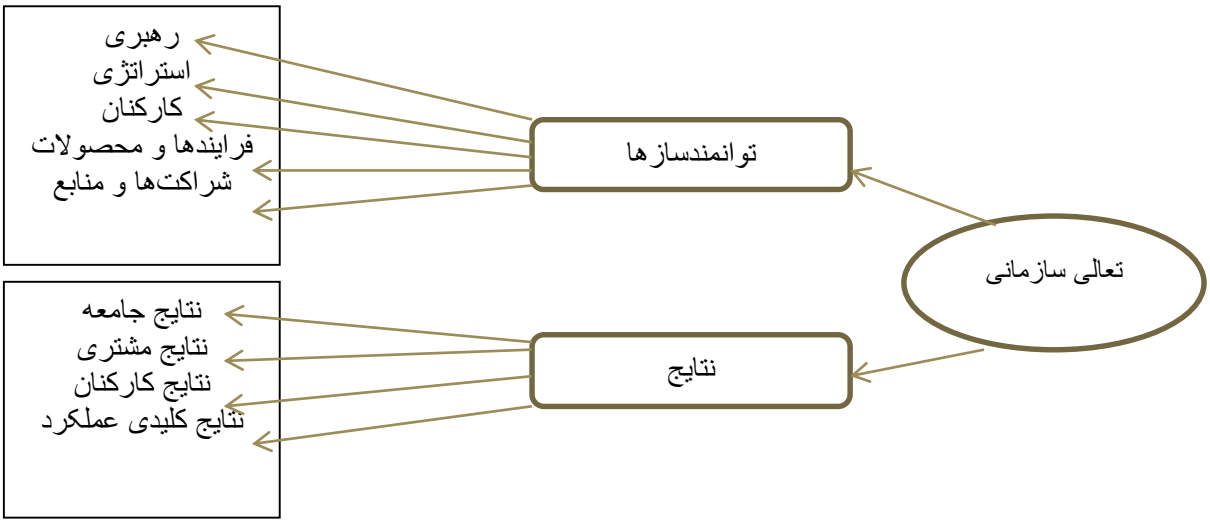
در نتیجه تحلیل این پرسش‌نامه‌ها و وزن‌دهی بر اساس نتایج مرحله اول؛ امتیاز تعالی سازمانی در فدراسیون‌های مذکور محاسبه شد و از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه (ANOVA) نیز برای مقایسه وضعیت تعالی سازمانی در این هفت فدراسیون استفاده شد. در پژوهش حاضر پیش فرض هم‌سانی واریانس‌ها نیز با استفاده از آزمون لِوِن مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های مورد مطالعه بودند (۲۵۳ نفر) که با توجه به تعداد؛ نمونه‌گیری به صورت تمام شمار انجام شد، لیکن با توجه به عدم تکمیل پرسش‌نامه توسط بعضی از افراد جامعه، در نهایت به ترتیب ۱۷، ۲۲، ۲۴، ۲۸، ۱۷، ۱۳ و ۲۹ پرسش‌نامه از فدراسیون‌های بوکس، شنا، ژیمناستیک، دوومیدانی، تیراندازی، دوچرخه‌سواری و قایقرانی ارجاع شد (مجموع نمونه: ۱۵۰ نفر).

یافته‌ها

اولین گام در انجام تحلیل سلسله مراتبی، طراحی درخت تصمیم‌گیری است، با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های تعالی سازمانی، درخت تصمیم‌گیری مسأله تحقیق به صورت شکل ۲ ترسیم شد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]



شکل ۲: درخت تصمیم‌گیری مسأله

نتایج تحلیل پرسش‌نامه‌های مقایسات زوجی و اولویت‌بندی معیارهای تعالی سازمانی در فدراسیون‌های پایه و پرمدال در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود مهم‌ترین معیار در ارزیابی تعالی فدراسیون‌های پایه و پرمدال؛ معیار نتایج کلیدی عملکرد شده است و پس از آن به ترتیب معیارهای استراتژی، رهبری؛ نتایج مشتری؛ نتایج کارکنان؛ شراکت‌ها و منابع؛ نتایج جامعه؛ فرایندها و کارکنان قرار دارند.

جدول ۲. اولویت‌بندی معیارهای تعالی سازمانی در فدراسیون‌های پایه و پرمدال

رتبه‌بندی معیارها با روش AHP	وزن نهایی معیار (حاصل‌ضرب ستون ۲ و ۵)	وزن معیار در زیرمجموعهٔ مربوطه	معیار	رتبه‌بندی عوامل با روش AHP	وزن عامل	عامل
۳	۰/۱۲۱	۰/۲۳۲	رهبری	۱	۰/۵۲۰	توانمندسازها
۲	۰/۱۳۲	۰/۲۵۴	استراتژی			
۹	۰/۰۶۶	۰/۱۲۷	کارکنان			
۸	۰/۰۹۴	۰/۱۸۱	فرایندها			
۶	۰/۱۰۷	۰/۲۰۶	شراکت‌ها و منابع			
۵	۰/۱۱۱	۰/۲۳۰	نتایج کارکنان	۲	۰/۴۸۰	نتایج
۴	۰/۱۱۸	۰/۲۴۷	نتایج مشتری			
۷	۰/۱۰۱	۰/۲۱۱	نتایج جامعه			
۱	۰/۱۵۰	۰/۳۱۲	نتایج کلیدی عملکرد			

جدول ۳، آمار مربوط به امتیازات؛ تعداد سؤالات و ضریب پایایی معیارهای نه‌گانه تعالی سازمانی را نشان می‌دهد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]

جدول ۳. نحوه امتیاز دهی و پایایی ابزار تحقیق

ویژگی مورد ارزیابی	تعداد سؤالات	سقف امتیازات	امتیاز طبق AHP	ضریب پایائی
رهبری	۵	۲۰	۱۲۱	۰/۷۶۵
خط‌مشی و استراتژی	۴	۱۶	۱۳۲	۰/۷۸۹
کارکنان	۵	۲۰	۶۶	۰/۸۴۳
شراکت‌ها ومنابع	۵	۲۰	۱۰۷	۰/۶۹۸
فرایند	۷	۲۸	۹۴	۰/۷۵۶
نتایج مشتریان	۹	۳۶	۱۱۸	۰/۸۹۴
نتایج کارکنان	۵	۲۰	۱۱۱	۰/۸۴۱
نتایج جامعه	۳	۱۲	۱۰۱	۰/۷۶۵
نتایج کلیدی عملکرد	۷	۲۸	۱۵۰	۰/۷۹۸
مجموع: تعالی سازمانی	۵۰	۲۰۰	۱۰۰۰	۰/۸۰۱

جدول شماره ۴؛ و ضعیت نهایی فدرا سیون‌های پایه و پرمدال را در تعالی سازمانی نشان می‌دهد. همانطور که مشاهد می شود تمامی فدرا سیون‌های مورد مطالعه؛ امتیازی پایین‌تر از ۵۰ در صد امتیازات تعالی را ک سب کرده‌اند و بر ا ساس د ستورالعمل‌های مدل تعالی سازمانی؛ در صورتی‌که بتوانند یکی از روش‌های خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی را انجام دهند و به تدوین، توسعه، اولویت‌بندی و جاری سازی برنامه‌های بهبود که بر ا ساس خود ارزیابی ا ستخراج شده با شد؛ بپردازند؛ می‌توانند در سطح چهار تا پنج ستاره تعالی سازمانی قرار گیرند (۱۵).

جدول ۴. اولویت‌بندی فدراسیون‌های پایه و پرمدال از نظر تعالی سازمانی

فدراسیون	بوکس	شنا	ژیمناستیک	دوومیدانی	تیراندازی	دوچرخه‌سواری	قایقرانی	میانگین تعالی
امتیاز تعالی	۴۱۸/۹۱	۴۷۳	۴۵۲/۹۵	۴۲۱/۲۴	۴۵۷/۱۸	۴۷۲/۸۱	۴۲۷/۹۹	۴۴۶/۲۹
رتبه	۷	۱	۴	۶	۳	۲	۵	

اولویت‌بندی فدراسیون‌های مورد مطالعه براساس نتایج جدول شماره ۴؛ به ترتیب شنا، دوچرخه‌سواری، تیراندازی، ژیمناستیک، قایقرانی، دوومیدانی و بوکس است.

در ادامه مطالعه؛ به منظور برر سی معناداری تفاوت و ضعیت تعالی سازمانی در فدرا سیون‌ها؛ از آزمون‌های ا ستنباطی ا ستفاده شد؛ با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها در تمامی فدراسیون‌های مورد مطالعه (p-value≥0.05)؛ جهت مقایسه از آزمون تحلیل واریانس تک‌راهه (ANOVA) استفاده شد که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون ۰/۰۲۳ و F برابر با ۱۲/۳۲ برآورد شد، نتیجه‌گیری می شود که بین تعالی سازمانی فدرا سیون‌های مورد نظر تفاوت معنی‌داری وجود دارد و با ا ستفاده از نتایج آزمون تعقیبی LSD مندرج در جدول ۵ مشاهده می‌شود که این تفاوت بین کدام یک از فدراسیون‌ها معنادار است.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]

جدول ۵. مقایسه‌های چندگانه با استفاده از آزمون LSD (سطح معناداری: ۰/۰۵)

فدراسیون	بوکس	شنا	ژیمناستیک	دوومیدانی	تیراندازی	دوچرخه‌سواری	قایقرانی
بوکس	---	--	--	--	--	--	--
شنا	۰/۰۰۰	---	--	--	--	--	--
ژیمناستیک	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	---	--	--	--	--
دوومیدانی	۰/۱۴۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	---	--	--	--
تیراندازی	۰/۰۰۰	۰/۲۳۷	۰/۱۳۷	۰/۰۰۱	---	--	--
دوچرخه‌سواری	۰/۰۳	۰/۳۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۴۰	۰/۱۸۷	---	--
قایقرانی	۰/۲۴۷	۰/۰۳۲	۰/۰۱۲	۰/۰۷۹	۰/۰۳۲	۰/۰۰۰	---

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی (EFQM) یکی از معمول‌ترین و کاربردی ترین مدل‌های ارزیابی مدیریت کیفیت در سازمان‌های مختلف تلقی می‌گردد (۷،۲۴،۲۵) این مطالعه با هدف بررسی وضعیت مدیریت کیفیت در فدراسیون‌های پایه و پرمدال ایران بر اساس این مدل انجام شد. محققان بسیاری با استفاده از روش‌های مختلف اولویت‌بندی و وزن‌دهی، از جمله مدل‌سازی معادلات ساختاری (۱۸،۱۷) یا روش‌هایی مانند تحلیل سلسله مراتبی (۲۸) یا تحلیل‌های شبکه‌ای و مانند آن (۳۰،۲۹)؛ وزن‌دهی معمول معیارها در این مدل را تغییر داده و مناسب با ویژگی‌های سازمان خود، تطبیق داده‌اند. لذا در این مطالعه نیز با توجه به ویژگی‌های خاص فدراسیون‌های ورزشی و با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی، ابتدا اوزان معیارهای مختلف مدل تعالی؛ تعیین شدند.

نتایج اولویت‌بندی و تحلیل سلسله مراتبی معیارهای تعالی سازمانی نشان می‌دهد که از دید مدیران عالی فدراسیون‌های مربوطه؛ در حوزه توانمندسازها، معیار استراتژی بیش‌ترین اولویت را داشته است (۱۳۲ امتیاز) و نتایج ارزیابی تعالی سازمانی در فدراسیون‌ها هم نشان می‌دهد که امتیاز فدراسیون‌ها در این معیار امتیاز مطلوبی است و به جز سه فدراسیون بوکس؛ شنا و تیراندازی ؛ سایر فدراسیون‌ها امتیازی بالاتر از پنجاه درصد در این معیار کسب کرده‌اند. با توجه به اینکه فدراسیون‌های قایقرانی و دوچرخه‌سواری دارای برنامه راهبردی منظم و تدوین شده‌ای هستند (۳۲،۳۱) که مبنای مدیریت عملکرد در این فدراسیون‌ها می‌باشد؛ کسب این امتیاز چندان دور از ذهن نیست و نشان می‌دهد که فدراسیون‌های مذکور جهت‌گیری و تمرکز راهبردی خود را به‌صورت شفاف مشخص کرده‌اند و آن را با کارکنان فدراسیون در میان گذاشته‌اند؛ و همچنین توانسته‌اند منابع انسانی را در جهت دستیابی به مأموریت؛ چشم‌انداز و اهداف سازمان؛ همسو سازند. نتایج این تحقیق با نتایج اولویت‌بندی معیارها در تحقیق شمس و بولوسار (۱۳۸۹) نیز تطابق دارد (۱۷).

در معیار رهبری فدراسیون های بوکس، دوچرخه‌سواری و قایقرانی امتیازات کمی داشته‌اند، پائولو و همکارانش (۲۰۰۴) و همچنین خوزه ماری (۲۰۰۶) به این نکته اشاره کرده‌اند که برای خود ارزیابی در سازمان‌ها، تعهد و حمایت مدیر و کارکنان لازمه اصلی است (۸). در کل تجارب ارزیابی صورت گرفته توسط ارزیابان جایزه ملی کیفیت ایران مشخص نموده است، حتی در بهترین سازمان‌های داوطلب نیز ضعیف‌ترین امتیاز به حوزه‌هایی همچون رهبری، استراتژی و منابع انسانی تعلق می‌گیرد (۱۶).

مانند تمامی سازمان‌های دیگر، هدف نهایی فدراسیون‌های ورزشی نیز افزایش کارآیی و اثربخشی فرآیندها و فعالیت‌های سازمانی است (۳۳)؛ در راهبردهای کمیته ملی المپیک ایران نیز جهت غلبه بر ضعف‌های موجود، ارتقاء کیفیت و بهبود مستمر فرآیندها و عملیات ذکر شده است و همینطور بحث تدوین نظام جامع مدیریت کیفیت فدراسیون‌های ورزشی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (۲). از جمله حوزه‌های اولویت‌دار و مهم ورزش انگلیس در سند توسعه ۲۰۲۰، افزایش کیفیت مدیریت سازمان‌های ورزشی عنوان شده است و ورزش‌های دوومیدانی، شنا، دوچرخه سواری، کانو، رویینگ؛ ورزش‌های سه‌گانه، جودو، ژیمناستیک و اسب سواری را به‌عنوان ورزش‌های دارای اولویت معرفی می‌کند (۳۴). با توجه به امتیاز فدراسیون‌ها در معیار فرایندها، به نظر میرسد آسیب شناسی

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]

فرایندها و حذف اتلاف‌های فرایندی باید در اولویت برنامه‌های فدراسیون‌های مورد مطالعه نیز قرار گیرد و همینطور موضوع مشارکت‌ها و منابع نیز با اتخاذ راهبردهای ایجاد ارتباطات اثربخش با سایر سازمان‌ها و جذب حامیان مالی و تقویت منابع درآمدی مورد تأکید باشد. تندنویس و قاسمی (۱۳۸۶) نیز به ارتقاء دانش مربیان استعدادیابی، تجهیز سالن‌ها، همکاری با مراکز علمی و کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش، جذب اسپانسر و هدف‌گذاری مطلوب جهت توسعه ژیمناستیک کشور تأکید داشته‌اند (۳۵).

با نگاهی به نتایج مقایسه‌های انجام شده، مشخص می‌شود که فدراسیون بوکس با تمامی فدراسیون‌ها به غیر از فدراسیون دوومیدانی و قایقرانی تفاوت معناداری دارد و کم‌ترین امتیاز را در تعالی سازمانی کسب کرده است؛ به خصوص در معیارهای رهبری؛ استراتژی و نتایج کلیدی عملکرد، این فدراسیون ارزیابی ضعیفی داشته است، که اخبار منتشر شده در مورد این فدراسیون و وضعیت مدال‌آوری آن در سال‌های گذشته، می‌تواند تا حدودی مؤید این قضیه باشد. در نهایت با توجه به یافته‌های تحقیق؛ توصیه می شود مدل تعالی سازمانی به‌عنوان یک مدل مبنا جهت خودارزیابی در فدراسیون‌های مذکور قرار گیرد و با توجه به نکات راهنمای ذکر شده در این مدل پیشنهاد می‌شود که؛

– مدیران عالی فدراسیون‌های مذکور سبک رهبری انعطاف‌پذیری داشته باشند و اصول تفکر استراتژیک را به خوبی به کار گیرند؛ از ارزش‌های سازمانی حمایت کنند و مزیت‌های رقابتی سازمان را شناسایی کرده و تقویت نمایند. علاوه بر این اصول مدیریت رفتار سازمانی و ارتباطات اثربخش با کارکنان را نیز مورد توجه قرار دهند.

– مدیران فدراسیون‌ها برنامه راهبردی خود را بر مبنای ارزیابی محیط درونی و بیرونی تدوین نموده و مورد بازنگری و بروزرسانی مستمر قرار دهند و در فدراسیون خود جاری سازند.

– فرایندهای مربوط به مدیریت منابع انسانی در خصوص جذب کارکنان مطلوب؛ آموزش و توانمندسازی مؤثر و پیاده‌سازی سیستم پاداش و جبران خدمات مورد توجه قرار گیرد.

– اصول مدیریت مشتری مدارانه و بازاریابی محصولات و خدمات فدراسیون‌ها؛ در برنامه‌ریزی‌های فدراسیون‌ها مدنظر باشد.

علاوه بر این، با توجه به محدود شدن این مدل در فدراسیون‌های پایه و پرمدال، پیشنهاد می‌شود که تحقیقی مشابه روی تمامی فدراسیون‌های ورزشی کشور انجام شود و یک مدل مدیریت کیفیت در فدراسیون‌های ورزشی ایران بر پایه روش ترکیبی کیفی (جهت شناخت گویه‌های مؤثر در کیفیت) و کمی (جهت اولویت‌بندی و وزن‌دهی مناسب گویه‌ها – AHP یا ANP) ارائه گردد.

منابع

۱. جارویس، مت؛۱۳۸۰، روان‌شناسی ورزشی، ترجمه نورعلی خواجوند، تهران: انتشارات کوثر

۲. خسروی‌زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یدالهی، جهانگیر و خبیری، محمد؛ ۱۳۹۲؛ تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیتهٔ ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران؛ دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش؛ شماره اول؛ صص ۱۱–۲۷

۳. رمضانی‌نژاد، رحیم؛ ۱۳۸۲؛ المپیزم : تفکر تربیتی کوبرتن؛ المپیک؛ شماره ۲۳ .

4. Kriemadis,Athansios–1997–Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments – International Journal of Educational Management – Vol 11 –No 6

۵. جکسون، راجر؛ پالمر، ریچارد؛۱۳۸۳؛ راهنمای مدیریت ورزشی؛ گروه مترجمان؛ چاپ سوم؛ کمیته ملّی المپیک جمهوری اسلامی ایران

۶. سجادی نصراله ؛ ۱۳۸۶؛ جنبش المپیک را چه مشکلاتی تهدید می‌کند؟ تاریخ نامه ورزش ایران زمین (۱)؛ گردآوری باستانی‌راد حسن و همکاران؛ چاپ اول؛ کمیته ملّی المپیک جمهوری اسلامی ایران .

۷. خسروی‌زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ ۱۳۹۱؛ مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی؛ انتشارات پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی؛ تهران

۸. اکبری یزدی،حسین، حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله و خبیری، محمد؛ ۱۳۹۳؛ بررسی و تحلیل کیفیت خدمات در لیگ برتر فوتبال ایران بر مبنای مدل سروکوال؛ مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۵، صص ۱۵–۳۸

۹. معماری، ژاله؛ خبیری، محمد، حمیدی مهرزاد؛ کاظم نژاد انوشیروان؛ یدالهی فارسی جهانگیر؛ ۱۳۸۷ ؛ مدل سازی آمیخته بازاریابی صنعت ورزش کشور؛ نشریه حرکت؛ شماره ۳۵؛ صص ۴۷–۶۷

۱۰. احمدی حدید، اعظم؛ ۱۳۹۰، بررسی و مقایسه میزان رضایت استفاده‌کنندگان از باشگاه‌های ورزشی خصوصی و دولتی شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]

۱۱. نایب‌زاده، شهناز و فتاحی زارچ، محمد مجید؛ ۱۳۸۸، ارزیابی کیفیت خدمات در دفاتر پلیس+ ۱۰ با استفاده از روش سروکوال؛ مجله مدیریت بازاریابی؛ سال چهارم، شماره۷ ؛ صص ۱۱۵-۱۳۶

۱۲. فیض اللهی، جواد؛ ۱۳۸۹؛ ارزیابی عملکرد بانک ملت با استفاده از مدل تعالی سازمانی (EFQM)؛ پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی؛ دانشگاه آزاد سنندج

۱۳. صفری، حسین، غلامی، نفیسه و عبادی ضیایی، علیرضا؛ ۱۳۹۵؛ مدل های تعالی سازمانی؛ مهربان نشر؛ تهران

۱۴. اکبری یزدی؛ حسین؛ ۱۳۸۷؛ بررسی تعالی سازمانی در دانشکده‌های منتخب تربیت بدنی کشور بر مبنای EFQM؛ پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی؛ دانشگاه تهران.

۱۵. مرکز تعالی سازمانی؛ ۱۳۹۳؛ الگوی تعالی سازمانی ویرایش ۹۳؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی؛ تهران

۱۶. اکبریان، مجتبی، نجفی، امیرعباس،۱۳۸۸؛ هم‌راستاسازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد، نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۹-۳۴

۱۷. شمس، غلامرضا؛ بولو سار، کارلوس؛۱۳۸۹؛ ارزیابی میدانی مدل تعالی سازمانی EFQM به عنوان یک چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر؛چشم انداز مدیریت دولتی؛ شماره ۲؛ ۱۲۴-۱۰۹

18. Rial, Belia Méndez ; Carral, José María Cancela; 2015;Quality Management Of Olympic, Non-Olympic And Paralympic Sport Federations;Journal of Sports Research, 2(4): 141-151

۱۹. خلیل‌زاده، منصور؛ فرجی، رسول؛ یاوری، یوسف و قهرمانی، مهری؛ ۱۳۹۲؛ بررسی و تحلیل تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های کشور بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت؛ نشریه علمی - پژوهشی، فصلنامه علوم ورزش، سال پنجم، شماره یازدهم،صص ۲۹-۵۶

20. Karastathis,Dimitris; Afthinos ,Yiannis; Gargalianos ,Dimitris; Theodorakis ,Nicholas D.;2014; The EFQM Excellence Model:An Exploratory Attempt for Assessing the Hellenic National Sport Federations; International Journal of Sport Management Recreation & Tourism, Vol.14, p.38-67

21. Bridges, Francis,.Roquemore, Libby. L;1996; Management for Athletic Sports Administration: Theory and Practice; E S M Books

22. Jean Loup – 2004 – Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations – First Edition – Human Kinetics.

23. Coates, John – 2006 – AOC Strategic Plan for the Participation of the 2008 Australian Olympic Team – http://corporate.olympics.com.au

24. Knop, D. P., Hoecke, V. J. and Bosscher, D. V.2004, Quality management in sport clubs,

۲۵. ابطحی‌نیا، عاطفه؛ میرکاظمی، سیده عذرا؛ کشتی دار، محمد؛ ۱۳۹۲؛ بهینه‌سازی ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها با رویکرد ترکیبی BSC , EFQM ,DEA؛ پژوهش در ورزش دانشگاهی؛ شماره ۳؛ صص۲۷-۵۲

۲۶. جعفری، سیروس، گودرزی، محمود، فراهانی، ابوالفضل و ملک نیا، حمید رضا؛ ۱۳۹۱؛ مقایسهٔ تعالی سازمانی در ادارهٔ کل و ادارات تربیت بدنی استان لرستان بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM؛ مطالعات مدیریت ورزشی؛ شماره ۱۴؛ صص ۷۷-۸۸

۲۷. سازمان تربیت بدنی، ۱۳۸۷؛ آیین نامه کمیته ورزش‌های پایه و پرمدال؛ اسناد داخلی انتشار نیافته وزارت ورزش و جوانان.

۲۸. طالقانی، محمد؛ حمیدی، ناصر و موسوی‌فر، سید علیرضا؛ ۱۳۹۱؛ طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با استفاده از رویکرد تلفیقی AHP و TOPSIS و منطق رادار در مدل تعالی سازمانی EFQM؛ فصلنامه مدیریت توسعه و تحول؛ شماره ۱۱، صص ۲۵-۳۲

۲۹. برجعلی لو،نعیمه؛ عباسی ، محمدصادق و قرمزی، مسعود؛ ۱۳۹۲؛ ارائه مدل سنجش ارزیابی عملکرد تعمیرات ونگهداری هواپیما با تلفیق مدل EFQM وBSC بر اساس روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی (FANP) (مطالعه موردی: هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران"هما")؛ نشریه علمی- پژوهشی مهندسی هوانوردی؛ سال پانزدهم، شماره اول، ص ۲۳-۴۱

۳۰. میرفخرالدینی، سید حیدر؛ میرغفوری، سید حبیب اله و صیادی تورانلو، حسین؛ ۱۳۹۰؛ اولویت بندی پروژه های بهبود در مدل EFQM با رویکرد کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای یزد)؛ چشم‌انداز مدیریت صنعتی؛شماره ۲ ؛صص ۱۰۶-۹۱

۳۱. جمشیدی، عارفه؛۱۳۹۱؛ تدوین برنامه استراتژی فدراسیون دوچرخه سواری ج.ا.ا؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تهران؛ پردیس کیش

۳۲. همتی‌نژاد، مهر علی؛ خان‌زاده، شهرام ؛۱۳۸۷؛برنامه‌ریزی استراتژیک فدراسیون قایقرانی واسکی روی آب. مجموعه مقالات برگزیده همایش ملّی مدیریت ورزشی با تأکید بر سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران. تهران: آکادمی ملّی المپیک.

33.Mullin, B.J., Hardy,S.,Sutton,W.A.1993;sportmarketing,Champaign,Human kinetics Publication.

34.Sport England;2008; The Framework for Sport in England , Making England an Active and Successful Sporting Nation : A Vision for 2020 — www.sportengland.org

۳۵. تندنویس، فریدون؛ قاسمی، محمد هادی ، ۱۳۸۶، مقایسهٔ دیدگاه ورزشکاران، مربیان، و صاحب نظران در مورد راهکارهای پیشرفت بعد قهرمانی ورزش ژیمناستیک کشور، فصلنامه المپیک، سال پانزدهم، شماره ۴ (پیاپی ۴۰)، صص ۱۷-۲۹

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOI: 10.29252/JRSM.8.16.71]