

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱، شماره ۲، پاییز ۱۳۹۲

ص ص: ۱۹-۲۹

کاربرد روش PCA در ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی براساس رویکردهای EFQM

۱. حبیب هنری - ۲. لیلا محمدی* - ۳. فرزاد غفوری - ۴. مصطفی افشاری

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، ۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، ۳. دانشیار

دانشگاه علامه طباطبائی، ۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۲/۱۸، تاریخ تصویب: ۱۳۹۲/۰۵/۲۷)

چکیده

ارزیابی مستمر عملکرد همواره منجر به رشد کیفی و موجب ارتقاء سازمان در ارائه خدمات می گردد. از این رو پژوهش حاضر با هدف کاربرد روش PCA در ارزیابی عملکرد فدراسیون های ورزشی بر اساس رویکردهای کیفی EFQM بود. روش تحقیق توصیفی و بصورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل رئیس، دبیر و نواب رئیس فدراسیون قایقرانی، اعضا و کارکنان فدراسیون، مربیان، داوران و ورزشکاران شاغل در فدراسیون (N = ۶۷) بود که از شیوهی کل شمار برای انتخاب نمونه ها استفاده گردید. ابزار گردآوریداده ها پرسشنامه محقق ساخته با الگو گرفتن از پرسشنامه استاندارد تعالی سازمانی (EFQM) (۹۷۴/۰ = α) بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش PCA با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ استفاده شد. بر اساس یافته های این پژوهش تمامی معیارهای نه گانه ابزار ارزیابی EFQM، به اندازه ای مساوی در عامل یافت شده که می توان نام آنرا توانمندسازها و نتایج نامید، دخیل هستند. در همین راستا بیشترین ارتباط و مهمترین عامل مشترک شراکت ها و منابع و کمترین ارتباط و کمترین عامل مشترک را کارکنان به خود اختصاص داد. با توجه به نتایج تحقیق، به نظر می رسد توجه و اهتمام به معیارهای ارزیابی در این پژوهش به ویژه کارکنان که همواره رکن اساسی در هر سازمان می باشد ضرورت ویژه دارد.

واژه های کلیدی:

روش PCA، ارزیابی عملکرد، EFQM، فدراسیون قایقرانی.

مقدمه

در دنیای پرتحول امروزی که در آن سازمان‌ها با قدرت هر چه تمام‌تر در گستره رقابت می‌تازند، همه سازمان‌های دولتی و خصوصی برای توسعه، رشد، ایجاد انسجام، ثبات قدم و پایداری در عرصه رقابتی و جهانی- شدن به بهره‌گیری از نوعی سیستم نظارت و ارزیابی نیاز دارند (۲). از سویی دانش مدیریت در جستجوی راه‌هایی است که دستیابی به تحقق چشم‌انداز، اهداف و راهبردها را که ملاک عملکرد موفق محسوب می‌شوند، آسان سازد. سنجش و اندازه‌گیری عملکرد یکی از مهم‌ترین حلقه‌های زنجیره مدیریت در سازمان است و اهمیت آن به حدی است که صاحب‌نظران دانش مدیریت معتقدند آن‌چه را نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان مدیریت کرد (۹).

ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها، مدیران را از نیازهای منابع انسانی سازمان، فرهنگ سازمانی و نگرش آن‌ها آگاه ساخته و شناسایی فعالیت‌های لازم را برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها امکان‌پذیر می‌سازد (۱). از جمله اقداماتی که موجب بهبود عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی می‌شود، تدوین و اجرای برنامه ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان است. ارزیابی در مدیریت منابع انسانی یکی از وظایف مهم و کلیدی است. ارزیابی نه تنها سیاست- گذاران و عوامل اجرایی را از موانع و مشکلات اجرایی و نقاط ضعف و قوت برنامه آگاه می‌سازد بلکه با ارائه بازخورد، به پایداری برنامه در راستای تحقق اهداف کمک می‌کند (۷). فرآیند سنجش جامع عملکرد در قالب عباراتی نظیر: کارایی، اثربخشی، توانمندسازی، قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه‌ای و توسعه بلند مدت سازمان ارزیابی عملکرد سازمان بیان می‌گردد. به عبارت دیگر منظور از ارزیابی عملکرد این است که مدیر کلیه امکانات مصرف شده اعم از مادی و معنوی را با بازدهی کار بر

اساس معیارهای مورد قبول مقایسه کند تا روشن شود که به اهداف کمی و کیفی مورد انتظار نائل آمده است یا خیر. مدیریت عملکرد از نیمه دهه‌ی ۱۹۷۰ به شکل‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است که برای ابعاد مختلف کسب و کار کاربرد داشته و تمرکز اولیه آن بر روی کارکنان می‌باشد (۱۱). در حقیقت هدف مدیریت عملکرد این است که عملکرد کلی سازمان را از طریق تصمیمات آگاهانه، فراکنشی^۱ و به‌هنگام بهبود بخشد. می‌توان گفت که مدیریت عملکرد، رویکرد نظام‌مندی است که از طریق فرآیندهای مبتنی بر هدف‌های راهبردی عملکردی، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و بکارگیری این داده‌ها، به بهبود سازمان کمک می‌کند (۱۷).

سازمان‌های ورزشی نیز همانند سایر سازمان‌های غیرورزشی، در معرض این تغییر و تحولات جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبانند. در این زمینه خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) به نقل از کریمادیس^۲ گزارش کرده‌اند که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون سیر نزولی، قوانین و مقررات دولتی، مشکلات مالی و محیط رقابتی به‌ویژه در بخش خدمات مواجهند. علاوه بر این، سازمان‌های ورزشی در کشورهای در حال توسعه به واسطه تحولات جهانی مسائل هم‌چون کاهش کمک‌های دولتی، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات و فقدان فرآیندی برای جذب مشارکت دیگران مواجه شده‌اند و این موضوع موجب محدودیت- هایی در رشد و توسعه ورزش در این کشورها شده است (۵). با افزایش رقابت در عرصه ورزش و تغییر نگرش به ورزش به عنوان صنعت ورزش، سازمان‌های ورزشی برای پویایی و کمال‌جویی در برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی به شاخص‌ها و الگوهایی برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا می‌کنند و از آن‌جایی که برنامه‌های تربیت‌بدنی و

1 - Proactive

2 - Kriemadis

ورزش عمدتاً توسط ادارات تربیت‌بدنی، فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی اجرا می‌شوند، در این بین فدراسیون‌های ورزشی در توسعه ورزش و اجرای برنامه‌های تربیت‌بدنی کشور نقش خطیری بر عهده دارند (۲).

از سوی دیگر ورزش نقش مهم پیش‌رونده‌ای در جهان تغییرات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نظام اجتماعی بازی می‌کند (۱۰). آن‌چنان که ذکر خواهد شد مشکل عدیده موجود در سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های ورزشی، به دلیل عدم وجود کنترل‌های مدیریتی و یا به عبارت دیگر عدم وجود راهکارهای مناسب در جهت ارزیابی عملکرد می‌باشد. فقدان توجه به استقرار نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند مشکلات مضاعفی را ایجاد کند که در نهایت موجب عدم کارایی و اثربخشی و در نهایت افت بهره‌وری سازمان می‌شود، از این رو ضروری به نظر می‌رسد تا در هر فدراسیون، یکی از برنامه‌های مهم و دارای اولویت، همانا طراحی و استقرار نظام ارزیابی متناسب با آن فدراسیون باشد.

در بررسی پژوهش‌های صورت گرفته فرجی و همکاران (۱۳۸۹) در ارزیابی عملکرد ادارات تربیت‌بدنی استان‌های منتخب ایران از مدل اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) استفاده نموده‌اند و در بین معیارهای ۹ گانه، معیار رهبری در ردیف اول و معیار کارکنان در ردیف آخر قرار داشت (۸). حری و همکاران (۱۳۸۸) نیز در پژوهشی به بررسی مزایا و دستاوردهای به‌کارگیری مدل‌های تعالی EFQM در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌پردازند که با اثبات کارآمدی، می‌توان از آن به عنوان الگویی مناسب جهت ایجاد فرهنگ تعالی، امکان خودارزیابی هر واحد دانشگاهی و مقایسه هر واحد دانشگاهی با سایر واحدها ارایه نمود. در این پژوهش تاثیر فرهنگ دانشگاهی به عنوان یک عامل کلیدی و پیش‌برنده در اجرای مدل‌های تعالی در دانشگاه‌ها بررسی شده

و سپس مواردی از فعالیت‌های مشابه در برخی از دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی سایر کشورها در اجرای مدل تعالی EFQM و خودارزیابی‌های انجام شده مورد بحث قرار گرفته و نتایج به دست آمده از عملکرد مدل و خودارزیابی‌ها به جهت نشان دادن تاثیرات مثبت اجرای مدل در فرآیندهای دانشگاهی بررسی می‌گردد و در انتها ضمن بیان محدودیت‌های اجرایی مدل به ویژه در ایران، مدلی جهت دانشگاه‌های کشور ارایه می‌شود (۳).

از سویی در پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور پرز و همکاران (۲۰۱۰) با توجه به تمرکز بیشتر سرویس‌های مدیریت ورزشی بر مشتریان به تحلیل ابعاد مختلف کیفیت خدمات رسانی پرداختند. در این تحقیق پیشنهاد شده است که کیفیت خدمات رسانی ورزشی از طریق اجرای ابعادی خاص از اصول کیفی چه به صورت داخلی و چه به صورت خارجی مورد ارزیابی قرار گیرد. با استفاده از نتایج تحلیل‌های بدست آمده و مطالعه نمونه‌های مختلف جوامع آماری مشخص شد که بسیاری از ابعاد مورد نظر کیفیت در مدل برتری EFQM وجود دارد (۱۵). مارکز^۱ و همکاران (۲۰۱۱) به تعیین ویژگی‌های موجود در مدل‌های مدیریت کیفیت در برنامه‌های مرتبط با انجام فعالیت‌های بدنی، که توسط مجریان بخش محلی در کشور پرتغال و در جهت ارتقاء کیفیت زندگی سالمندان و با استفاده از معیارهای موجود در مدل تعالی EFQM انجام گرفته است، پرداخته‌اند (۱۴).

در همین راستا در مقاله‌ای درباره‌ی مدیریت و رهبری در ورزش قهرمانی، فلچر و آرنولد^۲ (۲۰۱۱) عملکرد ۱۳ سازمان ورزشی را تجزیه و تحلیل می‌کنند و ۴ بعد عملکردی که عبارتند از: ۱. چشم‌انداز که مهم‌ترین آن شامل توسعه چشم‌انداز، عوامل مؤثر بر چشم‌انداز، چشم‌انداز مشترک، ۲. عملیاتی و اجرایی که شامل عملکرد

1 - Marques

2 - Fletcher & Arnold

نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمندسازها را معرفی می-کنند (۱۲).

از این رو محقق در تلاش است در این تحقیق با استفاده از EFQM به بررسی ارزیابی عملکرد فدراسیون قایقرانی پردازییم و در جستجوی پاسخی برای سولاتی باشیم که به نظر هم چنان بی پاسخ است. از آن جمله می-توان به موارد ذیل اشاره نمود: شاخص ها و ملاک های ارزیابی عملکرد فدراسیون کدامند؟ تا چه اندازه شاخص ها و روش های ارزیابی عملکرد در فدراسیون مناسب هستند؟ آیا بهبود مستمر و سرآمدی سرلوحه نظام ارزیابی فدراسیون می باشد؟ آیا نظام ارزیابی طراحی شده فدراسیون بر فرآیندگرایی که موجب پرهیز از تکرار خطاهاست، تأکید دارد؟

روش تحقیق

روش تحقیق توصیفی بوده و شیوه اجرای تحقیق بصورت میدانی (پیمایشی) انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل رئیس، دبیر و نواب رئیس فدراسیون قایقرانی، اعضا و کارکنان فدراسیون، مربیان، داوران و ورزشکاران شاغل در فدراسیون ($N = 67$) بود. از آنجا که جامعه مورد نظر کوچک و در دسترس بود، از شیوهی کل شمار برای انتخاب نمونه ها استفاده گردید. که در نهایت ۶۱ پرسشنامه دریافت گردید پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته می باشد. سولات این پرسشنامه با الگو گرفتن از پرسشنامه استاندارد تعالی سازمانی (EFQM) و مطالعه و بررسی سند راهبردی فدراسیون قایقرانی و نیز مطالعه کتب و مقالات نشریه های علمی تهیه گردید. سولات پرسشنامه با توجه به ۹ شاخص ارزیابی تعالی سازمانی یعنی رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، فرایند، منابع و شراکت ها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج

مالی، استراتژی رقابتی و برنامه ریزی آموزشی، انتخاب ورزشکاران، نتایج و مقررات، ۳. جامعه که شامل مدیریت کارگزینی، خطوط ارتباطی و مکانیزم بازخورد و ۴. فرهنگ شامل آگاهی ها، محیط تیمی و سازمانی را برای بررسی عملکرد در نظر می گیرد (۱۳).

از آن جا که نگاه، بینش و اندیشه فدراسیون قایقرانی بر آن است که به رشد بالنده ای دست یابد و به یک قدرت قایقرانی در سطح آسیا و جهان تبدیل شود، رسالت و استراتژی فدراسیون برای دستیابی به این هدف، توسعه همگانی این ورزش در سطح کشور و قاره کهن آسیا است. استفاده بهینه از دانایی و توانایی مربیان متبحر، آموزش علاقه مندان به ورزش قایقرانی و استفاده از پیشنهادها، راهکارهایی است که فدراسیون می کوشد با بهره گیری از آن ها به اهداف خویش دست یابد. در این پژوهش با توجه به نیاز و اهداف ارزیابی فدراسیون و با نگرش به شناخت و عارضه یابی مسائل ساختاری، تکنولوژی، منابع و مدیریت، ارزش ها و زمینه های فرهنگی از جمله اینکه ارزیابی عملکرد وابسته به فرهنگ سازمانی است، سعی شده است روش مناسبی که دربرگیرنده معیارهای عملکردی کمیت، کیفیت، کارآیی، اثربخشی و تأثیر نتایج است، ارائه گردد. لذا این پژوهش قصد دارد وضعیت موجود عملکرد فدراسیون قایقرانی را بر اساس مدل EFQM مورد ارزیابی قرار دهد بگونه ای که از طریق این نظام ارزیابی عملکرد تا حدامکان فعالیت های بخش های مختلف فدراسیون را دربرگیرد و بتواند به صورت یک رویکرد نظام مند، فعالیت های آن را مورد سنجش قرار داده و نقاط قوت، ضعف و نارسائی های آنرا آشکار سازد. مدل تعالی سازمانی بر اساس ۹ معیار پایه گذاری شده است. ۵ حوزه این مدل مربوط به توانمندسازها بوده و بیان کننده اجزا تشکیل دهنده یک سازمان و چگونگی تعامل آن ها با هم است و ۴ حوزه بعدی، نتایج سازمان را تشکیل داده و

کلیدی عملکرد تدوین گردید. برای تعیین اعتبار محتوای پرسشنامه مورد نظر از نظرات ۱۲ نفر از اساتید خبره مدیریت ورزشی استفاده شد و پس از انجام اصلاحات پیشنهادی، تأیید و مورد استفاده قرار گرفت. پایایی پرسشنامه از طریق آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۷۴ بدست آمد. از پرسشنامه بسته پاسخ با طیف ۴ ارزشی لیکرت جهت جمع‌آوری اطلاعات نمونه‌ها استفاده شد. هر یک از گزینه‌ها دارای وزن می‌باشد، به این صورت که وزن گزینه

۱ برابر صفر، گزینه ۲ برابر ۳۳، گزینه ۳ برابر ۶۷ و گزینه ۴ برابر ۱۰۰ است. برای محاسبه امتیاز هر پرسشنامه میانگین پاسخ‌های مربوط به هر حوزه مشخص کننده امتیاز مربوط به آن حوزه بود. همچنین بیشینه امتیاز مربوط به هر حوزه طبق مدل امتیازدهی پرسشنامه EFQM تعیین شد. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری توزیع گردید.

جدول ۱. نحوه امتیازدهی به گزینه‌های پرسشنامه

طیف	۱	۲	۳	۴
راه‌نما	عدم پیشرفت	پیشرفت جزئی	پیشرفت قابل ملاحظه	پیشرفت کامل
وزن	۰	۳۳	۶۷	۱۰۰

به منظور سازمان دادن، خلاصه‌کردن، طبقه‌بندی نمره‌های خام و توصیف اندازه‌های نمونه، از روش آمار توصیفی برای محاسبه فراوانی‌ها، میانگین‌ها، درصدها، انحراف استانداردها استفاده شد. در ادامه، در راستای تحلیل داده‌های استنباطی از روش PCA برای استخراج شاخص‌های مهم با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ استفاده گردید.

کارکنان تحت بررسی دارای مدرک دیپلم، ۱۱/۳٪ دارای مدرک کاردانی، ۵۰/۹٪ دارای مدرک کارشناسی و ۱۸/۹٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. باتوجه به اطلاعات برگرفته از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان فدراسیون قایقرانی، ۴۳/۴٪ از کارکنان تحت بررسی دارای مدرک تربیت‌بدنی و ۵۶/۶٪ آنان در سایر رشته‌ها تحصیل کرده‌اند. همچنین این اطلاعات نشان می‌دهد که ۸۳٪ از کارکنان دارای سابقه ورزشی و ۱۷٪ دیگر دارای سابقه ورزشی نمی‌باشند.

نتایج و یافته‌های تحقیق

در این بخش ابتدا به برخی ویژگی‌های فردی و جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق پرداخته می‌شود و سپس به یافته‌های استنباطی تحقیق اشاره می‌گردد.

یافته‌های توصیفی

براساس یافته‌های توصیفی نشان دهنده این مطلب است که از مجموع ۶۱ فرد پاسخ دهنده، ۳۸ نفر مرد که معادل ۷۱/۷٪ و ۱۵ نفر زن که ۲۸/۳٪ از جامعه مذکور را شامل می‌شود. درصد فراوانی مدرک تحصیلی کارکنان فدراسیون قایقرانی گویای این مطلب است که ۱۸/۹٪ از

بر اساس اهداف پژوهش و استانداردهای موجود برای امتیازدهی معیارهای مدل EFQM از دو دسته معیار استفاده شده است که جمع امتیازات ۱۰۰۰ بود. این معیارها توانمندسازها که شامل پنج معیار و نتایج که شامل چهار معیار می‌باشد. بر اساس یافته‌های پژوهش مجموع امتیازات معیار توانمندسازها برابر با ۲۰۴ (جدول ۲) و معیار نتایج ۱۳۹/۱۸ (جدول ۳) می‌باشد. این درحالی است که مجموع متصور از این امتیازات در هر بخش ۵۰۰ امتیاز می‌باشد.

جدول ۲- آماره‌های حاصل از امتیازات پرسشنامه EFQM در بعد توانمندسازها

معیارها	میانگین امتیاز کسب شده	امتیاز معیار	انحراف استاندارد
رهبری	۳۹/۳	۱۰۰	۲۰/۱۳
خطمشی و استراتژی	۳۹/۹۶	۸۰	۲۵/۴۲
کارکنان	۴۰/۴	۹۰	۱۸/۲۵
شراکت‌ها و منابع	۴۵/۲	۹۰	۲۳/۸۵
فرایند	۳۹/۱۴	۱۴۰	۱۸/۲۴
معیار توانمند سازی (مجموع امتیازات)	۲۰۴	۵۰۰	۱۸/۱۹

جدول ۳- آماره‌های حاصل از امتیازات پرسشنامه EFQM در بعد نتایج

معیارها	میانگین امتیاز کسب شده	امتیاز معیار	انحراف استاندارد
نتایج مشتریان	۳۵/۶۸	۲۰۰	۱۷/۳۳
نتایج کارکنان	۳۰/۵۳	۹۰	۱۸۶/۴۲
نتایج جامعه	۳۶/۹	۶۰	۱۶/۳۷
نتایج کلیدی عملکرد	۳۶/۰۷	۱۵۰	۱۴/۶۳
معیار نتایج (مجموع امتیازات)	۱۳۹/۱۸	۵۰۰	۱۴/۷۴

جدول ۴- آماره‌های حاصل از امتیازات کل پرسشنامه EFQM به تفکیک معیارها

معیارها	امتیاز کسب شده	امتیاز معیار	انحراف استاندارد
معیار توانمندسازی	۲۰۴	۵۰۰	۱۸/۱۹
معیار نتایج	۱۳۹/۱۸	۵۰۰	۱۴/۷۴
امتیاز کل	۳۴۳/۱۸	۱۰۰۰	۱۵/۹۳

یافته‌های استنباطی

مجموع واریانس تبیین شده برآورد می‌شود. واریانس تبیین شده بر حسب درصدی از کل واریانس و درصد تجمعی است. مقادیر ویژه هر عامل، نسبتی از واریانس کل متغیرهاست که توسط آن عامل تبیین می‌شود. مقدار ویژه از طریق مجموع مجذورات بارهای عاملی مربوط به تمام متغیرها در آن عامل قابل ملاحظه است، از این رو مقادیر ویژه، اهمیت اکتشافی عامل‌ها را در ارتباط با متغیر نشان می‌دهد. پایین بودن این مقدار برای یک عامل به این معنی است که آن عامل نقش اندکی در تبیین واریانس متغیرها داشته است. در این جدول ستون مجموع ضرایب عوامل چرخش داده شده وجود ندارد چرا که با توجه به یافته‌های این پژوهش تنها یک عامل بعنوان

جهت بررسی معیارهای ارزیابی EFQM در فدراسیون قایقرانی با استفاده از روش PCA به ترتیب مراحل زیر برای بدست آوردن معیار یا معیارهای مربوطه طی شد. در ابتدا پیش از انجام تحلیل عاملی اکتشافی از آزمون بارتلت به عنوان پیش فرضی جهت انجام تحلیل عاملی در متغیرهای این پژوهش استفاده گردید. بر اساس نتایج حاصله از این آزمون این ابزار کفایت لازم را جهت تحلیل عاملی دارا می‌باشد (جدول ۵).

در ادامه در جدول ۶ مقادیر ویژه و واریانس متناظر با عامل‌ها را نشان می‌دهد. در ستون مجموع ضرایب کل عوامل مقادیر ویژه اولیه برای هر یک از عامل‌ها در قالب

مهمترین عامل در معیارهای ارزیابی EFQM در فدراسیون قایقرانی وجود دارد.

جدول ۵- آماره های آزمون بارتلت جهت استفاده از تحلیل عاملی

Kaiser-Meyer-Olkin	۰/۹۱
Bartlett test	
Chi-square	۵۹۹/۳۰۱
Df	۳۶
sig	۰/۰۰۱

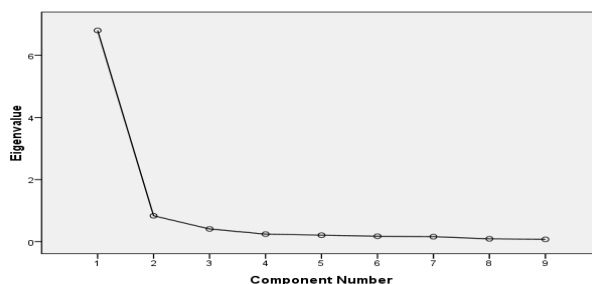
جدول ۶- مقادیر ویژه و واریانس عامل های پژوهش

Initial Eigenvalues			مولفه‌ها
Cumulative %	% of Variance	Total	
۷۵/۵۴۶	۷۵/۵۴۶	۶/۷۹	۱
۸۴/۸	۹/۲۵۸	۰/۸۳۳	۲
۸۹/۳۶	۴/۵۶۲	۰/۴۱۱	۳
۹۲/۰۷	۲/۷۰۹	۰/۲۴۴	۴
۹۴/۴	۲/۳۲۴	۰/۲۰۹	۵
۹۶/۳۵۷	۱/۹۵۷	۰/۱۷۶	۶
۹۸/۱۴	۱/۷۸۳	۰/۱۶	۷
۹۹/۴۶۹	۱/۰۳	۰/۰۹۳	۸
۱۰۰	۰/۸۳۱	۰/۰۷۵	۹

کل واریانس متغیر مورد نظر دارد. همچنین نمودار ۱-۴ نشان دهنده مقادیر ویژه نه مولفه را نشان می‌دهد که اختلاف بین عوامل و تفاوت بارز آنها قابل رویت است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که عامل اول بیشترین اهمیت و ۷۵/۵۴۶ از واریانس کل را شامل می‌شود.

در ادامه در جدول ۷ ماتریس ضرایب ارتباط مولفه‌های ارزیابی کیفی EFQM با عامل بدست آمده نشان داده شده است که بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل باقی مانده می‌باشد. می‌دانیم که هرچه قدر مقدار این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در

Scree Plot



شکل ۱- مقادیر ویژه نه عامل ارزیابی کیفی فدراسیون قایقرانی بر اساس مدل EFQM

جدول ۷- مقادیر ماتریس ضرایب نمرات مولفه در هر معیار

مقدار بدست آمده	معیارهای پرسشنامه
۱	عناوین
۰/۱۲	رهبری
۰/۱۳۵	خطمشی و استراتژی
۰/۱	کارکنان
۰/۱۳۹	شراکت‌ها و منابع
۰/۱۳۴	فرایند
۰/۱۳۵	نتایج مشتریان
۰/۱۲۹	نتایج کارکنان
۰/۱۲۷	نتایج جامعه
۰/۱۲۷	نتایج کلیدی عملکرد

جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه‌ی فعالیت خود قرار دهند. فدراسیون‌ها باید با استفاده از ارزیابی اولویت‌ها را شناسایی و در توسعه برنامه استراتژیک کشور گام بردارند. از این رو پژوهش حاضر با هدف ارزیابی عملکرد فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران بر اساس شاخص‌های EFQM و با رویکرد روش PCA تدوین گردیده است.

نتایج این پژوهش نشان دهنده مقادیر ویژه نه مولفه را نشان می‌دهد که اختلاف بین عوامل و تفاوت بارز آنها قابل رویت است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که عامل اول بیشترین اهمیت و ۷۵/۵۴۶ از واریانس کل را شامل می‌شود. می‌توان اذعان داشت که تمامی معیارهای نه گانه ابزار ارزیابی EFQM، به اندازه‌ای مساوی در عامل یافت شده که می‌توان نام آنرا توانمندسازها و نتایج نامید، دخیل هستند. در همین راستا بیشترین ارتباط و مهمترین عامل مشترک شراکت‌ها و منابع و کمترین ارتباط و کمترین عامل مشترک را کارکنان به خود اختصاص داد. تا به حال تحقیقی همانند پژوهش فوق انجام نگرفته است بنابراین نمی‌توان مقایسه دقیقی انجام داد ولی به طور کلی این نتایج همسو با نتایج پژوهش‌های

با توجه به نتایج جداول ۷ و شکل ۱ می‌توان اذعان داشت که تمامی معیارهای نه گانه ابزار ارزیابی EFQM، به اندازه‌ای مساوی در عامل یافت شده که می‌توان نام آنرا توانمندسازها و نتایج نامید، دخیل هستند. در همین راستا بیشترین ارتباط و مهمترین عامل مشترک شراکت‌ها و منابع و کمترین ارتباط و کمترین عامل مشترک را کارکنان به خود اختصاص داد.

بحث و نتیجه گیری

به نظر می‌رسد که در حوزه مدیریت هنگامی که قصد ارتقای کیفیت خدمات مطرح می‌گردد، نشانه‌های تمرکز و تأکید بر نظام ارزیابی عملکرد پررنگ‌تر شده و این نوید را به مدیران و خطمشی‌گذاران توسعه بخش عمومی می‌دهد که بسیاری از غایت‌های مطلوبی که طرفداران توسعه مدیریت در قالب ویژگی‌هایی همچون کارایی، اثربخشی، پاسخگویی، عملکردگرایی، شفافیت و... قائلند؛ در سایه بزرگ‌نمایی و مفهوم ارزیابی عملکرد حاصل خواهد آمد. از آنجاکه فدراسیون‌های ورزشی به عنوان یکی از متولیان اصلی ورزش کشور هستند و تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و

کل سازمان را تحت تأثیر قرار داده و سازمان از تعالی باز می‌ماند، بنابراین پیاده‌سازی و اجرای دقیق آن نیازمند مدیریت قوی در فدراسیون می‌باشد (۶).

استفاده از روش‌های نوین خودارزیابی و بهره‌گیری از مدل تعالی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی به رغم برخی محدودیت‌ها نقش انکارناپذیری در تحول و خروج فدراسیون‌ها از وضعیت رخوت و سستی سازمانی دارد. این مدل با مشارکت کارکنان و دخالت دادن آنان در امور، فرصت یادگیری و خلاقیت را برای همه به طور مساوی فراهم می‌کند؛ به طوری که موفقیت سازمان را در بلندمدت تضمین می‌کند. مدل تعالی کمک می‌کند تا سازمان در تمامی ابعاد در جهت بهبود کارایی و اثربخشی، گام‌های مؤثری بردارد و از این طریق رضایت مشتریان و ذی‌نفعان تأمین شود. این الگوی نظام‌مند قادر است بهترین مسیر تولید (کالا یا خدمات) همراه با عوامل مؤثر برای دستیابی به عملکرد بهتر را شناسایی کند و با هدایت و سازماندهی روابط بین کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان، یک نوع هماهنگی و یکپارچه سازی را به وجود آورد تا از تمامی امکانات برای بهره‌برداری کامل و بهینه کردن مصرف، استفاده کند. از آنجا که این مدل به رضایت مشتری توجه دارد، بنابراین در صدد رفع نیازهای مشتریان است و چون به کارکنان توجه می‌شود، کار گروهی و تیمی مورد تشویق و ترغیب قرار می‌گیرد. هم-چنین به دلیل توجه به مسائل عمومی، رعایت تعهدات اخلاقی و اجتماعی در اولویت قرار می‌گیرد. در ذیل معیارهای ارزیابی مدل تعالی تأیید شده یک به یک بررسی شده و با نتایج تحقیقات گذشته مقایسه می‌شود.

درنهایت به مسئولین امر پیشنهاد می‌گردد با توجه به نتایج ارزیابی در فدراسیون قایقرانی و امتیاز کسب شده در دو بعد توانمندسازها و نتایج پیشنهاد می‌شود مسئولان در جهت رسیدن به تعالی سازمانی، نسبت به تدوین و

حری و همکاران (۱۳۸۸)، حسینی (۱۳۸۸) و فرجی و همکاران (۱۳۸۹) می‌باشد (۳، ۴، ۸). شیلبری^۱ و مور^۲ (۲۰۱۰) در مقاله خود برای ارزیابی و اثربخشی کمیته ملی المپیک از ۸ مؤلفه‌ی انعطاف‌پذیری برنامه‌ها، منابع، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، اطلاعات در دسترس، مداوم بودن و ارزیابی، نیروی انسانی ماهر و انتصاب کارمندان بهره‌برد و با استفاده از تحلیل به بررسی ارتباط این عوامل و اثربخشی آن‌ها پرداخت (۱۶).

در نگاهی اجمالی می‌توان گفت که توانمندسازها در تمام پژوهش‌ها عامل اصلی کسب امتیازات بهتر در فاکتور نتایج هستند، همان طور که پیشتر اشاره شد در برخی از این پژوهش‌ها عوامل توانمندساز جزء فاکتورهای قوی شناخته شده‌اند در حالی که باز هم فاکتورهای نتایج ضعیف ارزیابی شده‌اند، دلیل آن شاید این باشد که جامعه‌های بررسی شده در این پژوهش‌ها در ابتدای راه تعالی هستند و با وجود برخی پیشرفت‌ها در فاکتورهای توانمندساز هنوز به نتایج مطلوب دست نیافته‌اند. این مطلب در مورد پژوهش حاضر نیز صادق است.

در پژوهش دیگری زنگنه و همکاران (۱۳۸۸) ارتباط میان توانمندسازها و نتایج در تعالی سازمانی باشگاه‌های فوتبال تهران در لیگ برتر ایران را بر اساس مدل EFQM بررسی کردند. به نظر می‌رسد که می‌توان از این ارتباط به نحو شایسته‌ای در جهت رشد و تعالی سازمان‌ها بهره گرفت. وجود ارتباط تنگاتنگ میان مؤلفه‌های EFQM نشان از جامع بودن مدل مذکور دارد که با رعایت هر یک از فاکتورها و به تبع آن ارتباط با سایر عوامل کل واحدهای فدراسیون به صورت یک واحد و هم-راستا با یکدیگر پیشرفت خواهند کرد، البته این موضوع منوط به رعایت همه شاخص‌ها و زیرمعیارها است. از سویی دیگر چنانچه در اجرای هر بخش کوتاهی گردد،

1-Shilbury
2-Moore

اولویت‌بندی فعالیت‌های بهبود و تقویت سیستم پشتیبانی در زمینه فعالیت‌های فدراسیون، نسبت به پیشبرد اهداف خود اقدام نماید. از آنجا که فعالیت‌های فدراسیون زیر ذره‌بین جامعه قرار دارد، پیشنهاد می‌شود برای برقراری ارتباط بهتر با جامعه، فدراسیون به بررسی کارشناسانه تأثیرات متقابل جامعه و فدراسیون بر یکدیگر و تحلیل آن تأثیرات بپردازد. همچنین شناسایی منابع محیطی مورد نیاز فدراسیون و تأمین این منابع به شیوه‌ای غیر زیان‌آور و ایجاد تصویری مثبت از فدراسیون در جامعه از ملزومات برقراری رابطه قوی و سالم با جامعه می‌باشد.

تبیین آرمان‌ها، اهداف و استراتژی‌ها، ثبات در مقاصد و اهداف اقدام کنند. از آنجا که منابع مالی برای فدراسیون‌ها محدود می‌باشد، پیشنهاد می‌شود برای رسیدن به نتایج بهتر، فدراسیون شناسایی و ارزیابی سازمان‌ها و شرکت‌های همکار و تأمین‌کنندگان، ارتقای سیستم برنامه‌ریزی و گزارش‌دهی مالی، ارتقای سیستم مکانیزه در فرآیند مالی، تدوین برنامه‌های بلندمدت جهت اهداف درآمدی را مدنظر قرار دهد. از آنجا که فرآیندها ستون اجرایی هر سازمانی است، لذا پیشنهاد می‌شود فدراسیون با طراحی فرآیندها و چارت تشکیلاتی در جهت اهداف فدراسیون، بکارگیری سیستم‌های استاندارد مدیریت، شناسایی و

منابع و مأخذ

۱. اقبال، ف.، یارمحمدیان، م.، و سیادت، س. (۱۳۸۷). "ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت با دو رویکرد پرسشنامه و پروفرما". فصل نامه علمی- پژوهشی مدیریت سلامت، ۱۱ (۳۴)، ۴۹-۵۸.
۲. پروین، ن. (۱۳۹۰). "طراحی و تدوین نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون بدمینتون جمهوری اسلامی ایران". پایان نامه کارشناسی ارشد (دانشگاه پیام نور)، ۲.
۳. حری، صادق، اکبری، حسن، قرقره چی، مجید، و نوری الموتی، صابر. (۱۳۸۸). "بررسی مزایا و دستاوردهای بکارگیری مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی". فصلنامه بصیرت، ۴۴، ۹۷.
۴. حسینی، ا. (۱۳۸۸). "ارزیابی وضع موجود عملکرد مبتنی بر منابع انسانی معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران با توجه به شاخص "کارکنان" در مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)".
۵. خسروی زاده، اسفندیار، حمیدی، مهرزاد، یدالهی، جهانگیر، و خبیری، محمد. (۱۳۸۸). "شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن". نشریه مدیریت ورزشی، ۱، ۱۹-۳۵.
۶. زنگنه، اسماعیل، احسانی، محمد، و کوزه چیان، هاشم. (۱۳۸۸). "ارتباط بین توانمندسازها و نتایج در تعالی سازمانی باشگاه‌های فوتبال تهران در لیگ برتر ایران (بر اساس مدل EFQM)". پژوهش در علوم ورزشی، ۲۳، ۱۵۱-۱۶۴.

۷. صالح ساداتی، س. ا. (۱۳۸۳). "ارزیابی عملکرد انجمن‌های ورزشی منتخب از دیدگاه مسئولین انجمن‌ها، دانشجویان و مربیان دانشگاه تهران و صاحب‌نظران ورزشی رشته بدنمیتون، فوتبال، بسکتبال، کشتی، والیبال، هندبال". پایان نامه کارشناسی ارشد (دانشگاه تربیت مدرس).

۸. فرجی، رسول، پورسلطانی، حسین. (۱۳۹۰). "ارزیابی عملکرد ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران بر اساس مدل EFQM". نشریه پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۹. بهار ۱۳۹۰. صص ۱۹۲-۱۷۷.

۹. نصیری، خ.، خبیری، م.، سجادی، ن.، و کاظم نژاد، ا. (۱۳۸۸). "تحلیل و مدل سازی ارزیابی مربیان تیم های ملی هندبال". نشریه مدیریت ورزشی، ۱، ۱۱۹-۱۴۰.

10. Chapple, J., & Bayle, E. (2005). "Strategic and performance management of Olympic Sport Organizations". *human Kinethics*, 5, PP:7-55.

11. Brown, L., & Severson, W. (2000). "Structure Is Not Organization (Vol. 3)". *Business Horizons*.

12. European Foundation for Quality Management. (1999 and 2003). "The EFQM Excellence Model". Public and Voluntary Sector. EFQM Brussels.

13. Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). "A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport". *Journal of Applied Sport Psychology*, 23, PP:223-242.

14. Marques, A. I., Rosa, M. J., Suarez, P., Santos, R., & Mota, J. (2011). "Evaluation of Physical Activities Programmes for Elderly People- a descriptive study using the EFQM criteria". *BMC Public Health*.

15. Perez, V. R., Minguet, J. L., & Freire, M. G. (2010). "Sport management services: the dimensions of quality". *Journal of Human Sport & Exercise*, 5 (2), 295-306.

16. Shilbury, D., & Moore, K. (2010). "A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, PP:213-135.

17. Sutherland, J., & Canwell, D. (2004). "Key concept in operation management (1 ed.)". *Palgrave Macmillan*.