رابطه تعالی سازمانی و تعهد سازمانی در ادارات کل تربیتبدنی استان‌های منتخب ایران

حسین پورسلطانی*، رضا اندام**، رسول فرجی***

* استادیار پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

** استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود

*** مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد نقده

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۳

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه بین تعالی سازمانی و تعهد سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های منتخب ایران بود. پس از تأیید روایی پرسش‌نامه‌های تعالی سازمانی EFQM و تعهد سازمانی آلن و میر و اسمیت (۱۹۹۳)، پایایی آن‌ها در یک مطالعه راهنما، به ترتیب α=۰/۹۲۸ و α=۰/۸٦۸ محاسبه شد. ٤۳۷ پرسش نامه در بین کارکنان ده استان منتخب (تصادفی طبقه‌ای) توزیع شد که در نهایت داده‌های مربوط به ۳۳۷ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. نتایج نشان داد بین تعالی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابـطه مثبت و معنـی‌داری وجود دارد (p=۰/۰۰۱ و r=۰/٥٤٦). بین تعالی سازمانی و هریک از خرده‌مقیاس‌های تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) نیز رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد (P<۰/۰۱). تعهد عاطفی قوی‌ترین (p=۰/۰۰۱ و r=۰/٥٥۱) و تعهد مستمر ضعیف‌ترین (p=۰/۰۰۱ و r=۰/۳۰۹) رابطه را با تعالی سازمانی داشتند. همچنین بین توانمندسازها و نتایج در مدل تعالی سازمانی رابطه قوی و معنی‌داری مشاهده شد(p=۰/۰۰۱ و r=۰/٨٦٤). با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر وجود رابطه مثبت بین تعالی و تعهد سازمانی، می‌توان گفت مدیرانی که قصد اجرا و پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی EFQM را دارند، بهتر است تعهد سازمانی کارکنان خویش را نیز مدنظر قرار دهند.

واژه‌های کلیدی: تعالی سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، اداره کل تربیت بدنی.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

مقدمه

از جمله مفاهیمی که در حال حاضر در بسیاری از سازمان‌ها جایگاه قابل توجهی پیدا کرده است، مفاهیم کیفیت، بهبود مستمر و مدل‌های تعالی سازمانی است.مدل‌های تعالی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوت‌ها را شناسایی و سپس بر اساس این تفاوت‌ها (عارضه‌ها) و بررسی علل وقوع آن‌ها راه‌حل‌های بهینه‌سازی را تعیین و اجرا کنند (۱).از جمله این مدل‌های تعالی، مدل تعالی[1] EFQM است که سازمان‌های بسیاری در جهان بخصوص در اروپا از آن به‌عنوان الگویی مناسب برای مدیریت کسب و کار خود استفاده کرده‌اند (۲).

طی سال‌های اخیر، تحقیقات زیادی در زمینه تعالی سازمانی برای تشخیص نقاط ضعف و قوت سازمان‌ها و نیز لزوم به‌کارگیری این مدل‌ها برای ارزیابی سازمان‌ها انجام شده است. طالب‌پور (۱۳۸٤) با بررسی انواع مدل‌های ارزیابی، مدل EFQMرا از بین سایر شیوه‌ها، به‌عنوان نظام ارزیابی برنامه‌های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های کشور انتخاب کرد (۳). در برنامه کیفیت ورزش و اوقات فراغت انگلستان نیز اولین تلاش این بود که مدل تعالی EFQM برای استفاده مناسب در بخش ورزش و اوقات فراغت تطبیق داده شود (٤). دهنویه (۱۳۸۵) با استفاده از این مدل نقاط ضعف و قوت بیمارستان هاشمی‌نژاد را شناسایی کرد (۵). اکبری (۱۳۸۷) از این مدل برای ارزیابی کیفیت دانشکده‌های تربیت بدنی و هاشمی‌پور (۱۳۸٦) برای مقایسه ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های گیلان و مازندران استفاده کرد (٦،۷). زنگنه (۱۳۸۷) به این نتیجه رسید که رتبه‌های باشگاه‌های فوتبال در مدل تعالی سازمانی و موفقیت آن‌ها در لیگ برتر فوتبال در ارتباط است (۸). ناپ، هوک و باسچر (۲۰۰٤) بر این اعتقادند که مدل EFQM می‌تواند ابزاری مناسب برای رقابت و رشدکردن سازمان‌ها باشد (٤). کونتی (۲۰۰۷) مدل EFQM را مدل مناسب برای خودارزیابی کیفیت سازمان‌ها و مقایسه آن‌ها با یکدیگر می‌داند (۹).

عوامل متعددی همچون مدیران، کارکنان، مشتریان، سهامداران و ذی‌نفعان، دولت، جامعه و محیط، رقبا و تأمین‌کنندگان سازمان در تعالی سازمان‌ها تأثیر دارند. توجه به حداقل عوامل مذکور و تبیین متوازن آن‌ها، لازمه موفقیت حرکت‌های تعالی‌خواهی در سازمان است (۱). تحقیقات توتون‌سو و کوچوکوستا (۲۰۰۷) و عدالت‌خان (۲۰۰٤) در شرکت‌های صنعتی نشان داد تعهد سازمانی[2] کارکنان نیز یکی از عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی است (۱۰،۱۱). همچنین، توتون‌سو و دگان (۲۰۰۵) رضایت شغلی کارکنان را عامل مؤثر دیگری بر تعالی سازمان‌های صنعتی می‌دانند (۱۲). کاسکا، بامبر و شارپ (۲۰۰۳) به این نتیجه رسیدند که برای تعالی بسیاری از سازمان‌ها فرهنگ کار تیمی یک توانمندساز ضروری است (۱۳). خداداد (۱۳۸۵) در تحقیق خود ضمن بررسی تعالی سازمانی دانشکده‌های تربیت‌بدنی به این نتیجه رسید که سبک رهبری رؤسای این دانشکده‌ها در برخی از معیارهای مدل تعالی سازمانی تأثیر دارد (۱٤). در سازمان‌هایی که در میانه راه پیاده‌سازی مدل تعالی هستند، فناوری اطلاعات (IT) تأثیر بیشتری بر معیارهای مختلف مدل تعالی سازمانی

[1] European Foundation for Quality Management
[2] Organizational commitment

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

دارد. این می‌تواند به این معنی باشد که فناوری اطلاعات به‌عنوان اهرم توانمندساز نقش حمایتی برای مدل تعالی سازمانی ایفا می‌کند (۱۵). دی زای (۲۰۰۵) به این نتیجه رسید که اجزای سه‌گانه تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه مثبت و معنی‌داری با کیفیت خدمات داخلی در سازمان‌های ورزشی دارند (p= ۰/۰۵ و r= ۰/۵۹ ، p= ۰/۰۵ و r=۰/٤۹ ، p= ۰/۰۵ و r=۰/۵۲ به ترتیب برای تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) (۱٦). همچنین بین تعهد سازمانی کارکنان و نحوه ارائه خدمات آن‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شده است (۱۷). مالهوترا و موخرجی (۲۰۰٤) نیز به این نتیجه رسید که تعهد عاطفی (r= ۰/۳۷۱)، تعهد هنجاری (r= ۰/۲۰۳) و رضایت شغلی (r= ۰/۲۹۵) کارکنان با کیفیت ارائه خدمات آن‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری دارد (۱۸).

هرچند تحقیقات زیادی در مورد تعالی و تعهد سازمانی به صورت مجزا صورت گرفته است، تحقیقاتی که رابطه بین این دو متغیر را بسنجد محدود بوده و در این زمینه شواهد بسیار کمی (بخصوص در سازمان‌های ورزشی) وجود دارد. به نظر می‌رسد رابطه بین تعالی سازمانی و تعهد سازمانی به طور عام در سازمان‌ها و شرکت‌های ایران و به طور اخص در سازمان‌ها و تشکیلات ورزشی مورد بررسی قرار نگرفته است؛ لذا محقق به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا ارتباطی بین تعالی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های ایران وجود دارد؟ و آیا نتایجی که این تحقیق به دست آورد تأییدکننده نتایج سایر مطالعات در جوامع تحقیقی دیگر خواهد بود یا خیر؟ با انجام این تحقیق، ضمن پاسخگویی به سؤالات فوق، وضعیت موجود در زمینه تعالی و تعهد سازمانی در ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های ایران مشخص شده و با توجه به گسترده‌بودن جامعه و نمونه مورد مطالعه امکان تعمیم نتایج با اطمینان بیشتر و اتخاذ راه‌کارهای عملی از سوی دست‌اندرکاران وجود خواهد داشت.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های ایران بود که تعداد آن‌ها بر اساس آخرین آمار سازمان تربیت‌بدنی حدود ۱۷۲٦ نفر تا پایان نیمه دوم سال ۱۳۸۷ گزارش شده است. بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان،[1] برای جامعه‌ای با حجم، تعداد نمونه‌ها حداقل باید ۳۱۰ نفر باشد. لذا با توجه به احتمال افت آزمودنی‌ها و برای اطمینان بیشتر، کارکنان ادارات کل ۱۰ استان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. از شیوه انتخاب تصادفی طبقه‌ای نیز به منظور انتخاب استان‌ها استفاده شد. بدین صورت که اداره کل تربیت‌بدنی استان گیلان از شمال، فارس و خوزستان از جنوب، آذربایجان غربی و ایلام از غرب، خراسان رضوی، خراسان جنوبی و سیستان و بلوچستان از شرق و در نهایت ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های تهران و اصفهان از مرکز ایران به‌عنوان استان‌های نمونه انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این تحقیق عبارت بودند از:

[1]Morgan sample size table

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

۱- پرسش‌نامه تعالی سازمانی EFQMشامل ۵۰ سؤال با مقیاس لیکرت چهار ارزشی است (بسیار کم=۱ تا بسیار زیاد=٤) و ۹ معیار تعالی سازمانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این مدل، کل معیارها ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۱۰۰=رهبری، ۹۰=کارکنان، ۸۰=خط‌مشی و استراتژی، ۹۰=شرکا و منابع، ۱٤۰=فرایندها، ۹۰= نتایج کارکنان، ۲۰۰=نتایج مشتری، ٦۰=نتایج جامعه و ۱۵۰=نتایج کلیدی عملکرد) که ۵۰۰ امتیاز آن مربوط به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز دیگر مربوط به نتایج هستند (۲). این پرسش‌نامه در سال ۱۹۸۸ همزمان با تأسیس بنیاد مدیریت کیفیت اروپا[1] معرفی شده و مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی، تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، در سال ۱۳۸۲ آن را برای استفاده در سازمان‌های ایران ترجمه و ویرایش کرده است.

۲- پرسش‌نامه تعهد سازمانی آلن و میر و اسمیت[2] (۱۹۹۳) مشتمل بر ۱۸ سؤال با مقیاس لیکرت پنج ارزشی است و به هریک از گویه‌ها امتیاز ۱ تا ۵ اختصاص می‌یابد (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵). این پرسش‌نامه سه خرده‌مقیاس تعهد سازمانی (عاطفی،[3] مستمر[4] و هنجاری[5]) را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان نیز در قالب یک پرسش‌نامه مستقل جمع‌آوری شد. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌های تحقیق مورد تأیید گروهی از متخصصان مدیریت ورزشی (۱۲ استادیار مدیریت ورزشی و ۲ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی) و نیز ۲ نفر کارشناس از ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های آذربایجان غربی و گیلان قرار گرفت. میزان پایایی آن‌ها نیز در یک مطالعه راهنما در مورد ۳۰ نفر از کارکنان یکی از استان‌های در دسترس و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، به ترتیب α=۰/۹۲۸ و α=۰/۸٦۸ برای پرسش‌نامه‌های EFQM و تعهد سازمانی محاسبه شد. در مجموع تعداد ٤۳۷ پرسش‌نامه در بین کارکنان توزیع شد که ۳٤٦ پرسش‌نامه عودت داده شده و پس از بررسی نهایی، ۳۳۷ پرسش‌نامه (آذربایجان غربی (٤۲ نفر)، گیلان (٤۱ نفر)، ایلام (۲۰ نفر)، اصفهان (۲۵ نفر)، خراسان جنوبی (۳۵ نفر)، خراسان رضوی (۳٤ نفر)، خوزستان (۲۰ نفر)، فارس (۲۳ نفر)، سیستان و بلوچستان (۱۷ نفر) و تهران (۸۰ نفر))، مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف – اسمیرنوف (p=۰/۷٤۲ و z=۰/٦۸ برای تعالی سازمانی و p=۰/۱۳۲ و z=۱/۱٦ برای تعهد سازمانی)، از آزمون‌های آماری ANOVA، آزمون تعقیبی توکی و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. در تحقیق حاضر با انجام آزمون کلموگروف – اسمیرنف داده‌ها نرمال بودند و پیش‌فرض همسانی واریانس‌ها[6] نیز با استفاده از آزمون لِوِن[7] بررسی شد که نتایج آن در جدول‌های ۱ و ۲ ارائه گردیده است.

[1] European Foundation for Quality Management
[2] Allen, Meyer & Smith
[3] Affective commitment
[4] Continuance commitment
[5] Normative commitment
[6] Homogeneity of Variances
[7] Levene

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

جدول۱) نتایج آزمونکلموگروف – اسمیرنف در خصوص نرمال بودن داده‌ها

متغیر	Z	sig
تعالی سازمانی	۰/٦٨٢	۰/٧٤٢
تعهد سازمانی	۱/١٦٥	۰/۱۳۲

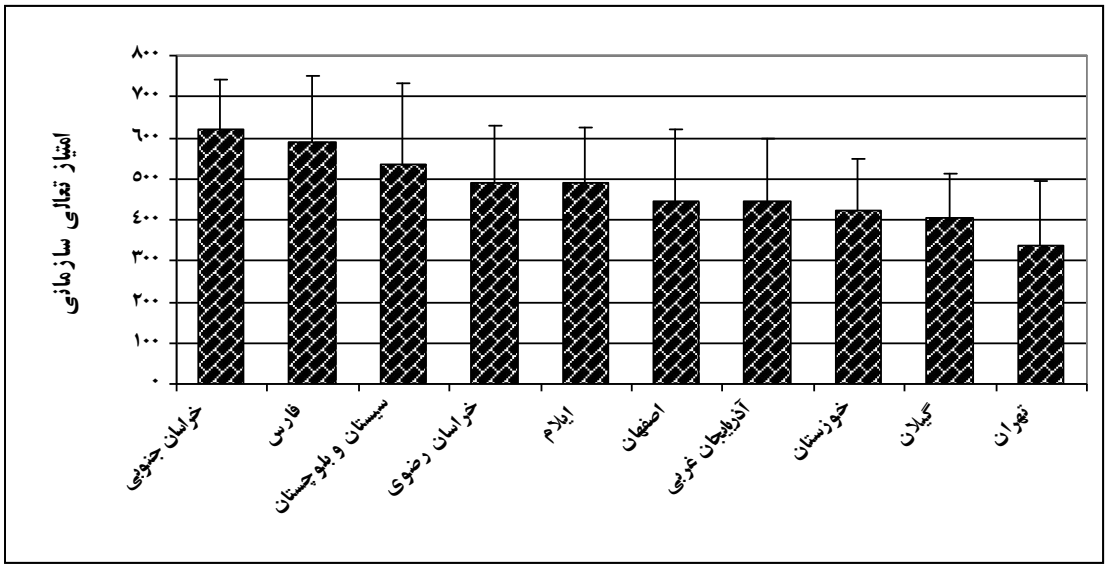
$p>۰/۰۵$

جدول۲) نتایج آزمون همسانی واریانس‌ها

متغیر	آماره لون	sig
تعالی سازمانی	۲/۰۳۵	۰/۰٦٧
تعهد سازمانی	۱/۷۲۷	۰/۰۸۲

یافته‌ها

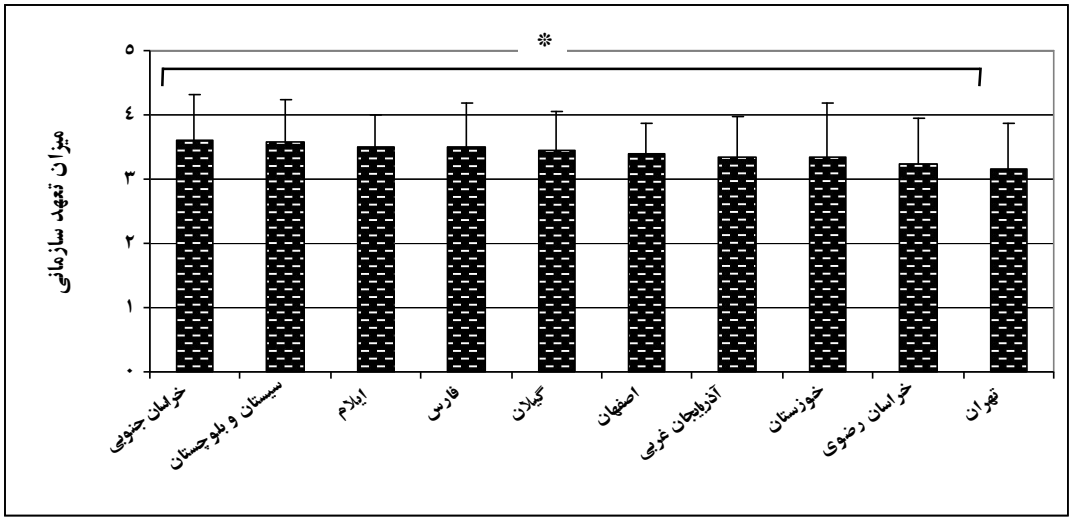
در تحقیق حاضر از مجموع ۳۳۷ آزمودنی تحت بررسی، ١٦٧ نفر مرد (٤٩/٥٥ درصد) و ۱۷۰ نفر زن بودند، ۲۸/۸ درصد آن‌ها مجرد و ۷۱/۲ درصد متأهل بودند. از نظر پست سازمانی نیز تعداد ۲۳ نفر (معادل ٦/٨ درصد) جزء مدیران و معاونان و تعداد ۲۲۱ نفر (معادل ٦٥/٦ درصد) جزء کارکنان عادی بودند و ۹۳ نفر (معادل ۲۷/٦ درصد) به این سؤال پاسخی نداده بودند. میانگین سن و سابقه آزمودنی‌ها به ترتیب ۸/۱۸±۳۵/۳۲ و ۷/۷۱±۱۱/۰٤ سال بود. ۲۰/۷ درصد آزمودنی‌ها دارای مدرک دیپلم و زیردیپلم، ۲۳/۳ درصد کاردانی، ۵۰ درصد کارشناسی و ٦ درصد نیز کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. ۳۵/۸ درصد آزمودنی‌ها رشتهٔ تربیت‌بدنی و ٦٤/۲ درصد نیز غیرتربیت‌بدنی بودند. از نظر وضعیت استخدام نیز حدود ۳۵ درصد کارکنان رسمی، ٤٥ درصد قراردادی و مابقی پیمانی و روزمزد بودند. در شکل‌های ۱ و ۲ امتیازات تعالی سازمانی و تعهد سازمانی برحسب استان بیان شده است.



شکل ۱) امتیاز تعالی سازمانی استان‌های منتخب

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

از بین استان‌های منتخب، استان خراسان جنوبی با ۶۱۸/۸۸ امتیاز رتبه اول و استان تهران نیز با ۳۳۷/۱۱ امتیاز رتبه آخر را در تعالی سازمانی به خود اختصاص دادند (شکل ۱).



* : تفاوت بین استان تهران و خراسان جنوبی در P<۰/۰۵ معنی‌دار است.

شکل ۲) امتیاز تعهد سازمانی استان‌های منتخب

در موضوع تعهد سازمانی کارکنان، استان خراسان جنوبی با میانگین ۰/۷۱±۳/۶۱ رتبه اول و استان تهران با میانگین ۰/۷۲±۳/۱۶ رتبه آخر را کسب کردند (شکل ۲).

جدول ۳) رابطه بین تعالی سازمانی و خرده‌مقیاس‌های تعهد سازمانی

		تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
تعالی سازمانی	r	۰/۵٤٦*	۰/۵۵۱*	۰/۳۰۹*	۰/۵۲۵*
	Sig	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

*: رابطه در سطح P<۰/۰۱ معنی‌دار است.

جدول ۳ نتایج حاصل از بررسی روابط متغیرهای اصلی تحقیق را نشان می‌دهد. یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد بین تعالی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (P=۰/۰۰۱ و r=۰/۵٤٦). همچنین بین تعالی سازمانی و هریک از خرده‌مقیاس‌های تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد (P=۰/۰۰۱ و r=۰/۵۵۱ برای تعهد عاطفی، P=۰/۰۰۱ و r=۰/۳۰۹ برای تعهد مستمر و P=۰/۰۰۱ و r=۰/۵۲۵ برای تعهد هنجاری). تعهد عاطفی قوی‌ترین و تعهد مستمر ضعیف‌ترین رابطه را با تعالی سازمانی داشتند.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

جدول ۴) رابطه بین تعهد سازمانی و خرده‌مقیاس‌های مدل تعالی سازمانی "EFQM"*

		رهبری	استراتژی	کارکنان	منابع و شرکا	فرایندها	نتایج مشتری	نتایج کارکنان	نتایج جامعه	نتایج کلیدی
تعهد سازمانی	r	۰/٤٤٩	۰/٤٢١	۰/٤٨١	۰/۳۹۲	۰/٤۳۱	۰/٥۰۰	۰/٤۰۷	۰/٤٨٦	۰/٥٤٩
	sig	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

*: تمامی رابطه‌ها در سطح P<۰/۰۱ معنی‌دار است.

در جدول ٤ مقادیر حاصل از روابط بین تعهد سازمانی و خرده‌مقیاس‌های تعالی سازمانی ارائه شده است. با توجه به اطلاعات جدول مشاهده می‌شود بین تعهد سازمانی و خرده‌مقیاس‌های ۹ گانه تعالی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۵) رابطه بین توانمندسازها و نتایج سازمانی

		نتایج سازمانی
توانمندسازها	r	۰/٨٦٤
	Sig	۰/۰۰۱*

*: رابطه در ۰۱ سطح/۰>P معنی‌دار است.

در بررسی رابطه بین توانمندسازها و نتایج مدل تعالی ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های منتخب نیز (جدول ۵) رابطه مثبت قوی و معنی‌دار (p=۰/۰۰۱ و r=۰/٨٦٤) به دست آمد.

جدول ۶) نتایج آزمون ANOVA در مورد تعالی و تعهد سازمانی در ادارات کل تربیت‌بدنی

متغیر	منابع تغییر	میانگین مجذورات	درجه آزادی(df)	F	sig
تعالی سازمانی	بین گروهی	۳۰۹٦٦٤/٤۱۲	۹	۱٤/۱۳۸	۰/۰۰۱*
	درون گروهی	۲۱۹۰۳/۲٥٤	۳۲۷		
تعهد سازمانی	بین گروهی	۰/٨۹۹	۹	۱/۹٥۷	۰/۰٤٤**
	درون گروهی	۰/٤٥۹	۳۲۷		

*:در سطح P<۰/۰۱ معنی‌دار است، **:در سطح P<۰/۰٥ معنی‌دار است.

در جدول ٦ نیز به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل تعالی سازمانی و تعهد سازمانی در استان‌های منتخب اشاره شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن بود که بین امتیاز تعالی سازمانی ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های منتخب تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

جدول۷) مقایسه‌های چندگانه تعالی سازمانی با استفاده از آزمون توکی

		آذربایجان غربی	تهران	خراسان جنوبی	ایلام	گیلان	اصفهان	خراسان رضوی	سیستان‌و بلوچستان	فارس	خوزستان
آذربایجان غربی	تفاوت	–									
	sig	–									
تهران	تفاوت	۹۶/۳۸	–								
	sig	۰/۰۲٤*	–								
خراسان جنوبی	تفاوت	-۱۸۵/۳۸	-۲۸۱/۷٦	–							
	sig	۰/۰۰۱*	۰/۰۰۱*	–							
ایلام	تفاوت	-۵۵/۱۸	-۱۵۱/۵٦	۱۳۰/۱۹	–						
	sig	۰/۹۳۵	۰/۰۰۲*	۰/۰۵۷	–						
گیلان	تفاوت	۲۸/۹۸	-٦۷/۳۹	۲۱٤/۳٦	۸٤/۱۷	–					
	sig	۰/۹۹۷	۰/۳٤۷	۰/۰۰۱*	۰/۵۳۹	–					
اصفهان	تفاوت	-۱۱/۷۳	-۱۰۸/۱۲	۱۷۳/٦٤	٤۳/٤٤	-٤۰/۷۲	–				
	sig	۱/۰۰۰	۰/۰۵۰*	۰/۰۰۱*	۰/۹۹۳	۰/۹۸٦	–				
خراسان رضوی	تفاوت	-۵۷/۸۲	-۱۵٤/۲۱	۱۲۷/۵۵	-۲/٦٤	-۸٦/۸۱	-٤٦/۰۹	–			
	sig	۰/۷۹۸	۰/۰۰۱*	۰/۰۱٤*	۱/۰۰۰	۰/۲۵۷	۰/۹۷۵	–			
سیستان وبلوچستان	تفاوت	-۱۰۰/۸۸	-۱۹۷/۲٦	۸٤/٤۹	-٤۵/۷۰	-۱۲۹/۸۷	-۸۹/۱٤	-٤۳/۰۵	–		
	sig	۰/۳٤۷	۰/۰۰۱*	۰/٦٤۸	۰/۹۹۵	۰/۰۷۵	۰/٦۵۸	۰/۹۹۳	–		
فارس	تفاوت	-۱۵۵/۹۹	-۲۵۲/۳۸	۲۹/۳۸	-۱۰۰/۸۱	-۱۸٤/۹۸	-۱٤٤/۲٦	-۹۸/۱٦	-۵۵/۱۱	–	
	sig	۰/۰۰۲*	۰/۰۰۱*	۰/۹۹۹	۰/٤٤۰	۰/۰۰۱*	۰/۰۲۸*	۰/۲۹٦	۰/۹۷۷	–	
خوزستان	تفاوت	۱۲/۲۱	-۸٤/۱٦	۱۹۷/۵۹	٦۷/٤۰	-۱٦/۷۷	۲۳/۹۵	۷۰/۰٤	۱۱۳/۱۰	۱٦۸/۲۱	–
	sig	۱/۰۰۰	۰/٤۰۸	۰/۰۰۱*	۰/۹۱٤	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۸۰٦	۰/۳۸۱	۰/۰۰۹*	–

*:در سطح P<۰/۰۵ معنی‌دار است.

نتایج آزمون تعقیبی مندرج در جدول ۷ نشان می‌دهد که امتیاز تعالی سازمانی در بین کدام‌یک از استان‌های منتخب معنی‌دار است.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

جدول ۸) مقایسه‌های چندگانه تعهد سازمانی با استفاده از آزمون توکی

		آذربایجان غربی	تهران	خراسان جنوبی	ایلام	گیلان	اصفهان	خراسان رضوی	سیستان‌و بلوچستان	فارس	خوزستان
آذربایجان غربی	تفاوت	–									
	sig	–									
تهران	تفاوت	۰/۱۸	–								
	sig	۰/۹۱۲	–								
خراسان جنوبی	تفاوت	−۰/۲۶	−۰/٤٥	–							
	sig	۰/۷۹۲	۰/۰۳۷*	–							
ایلام	تفاوت	−۰/۱۵	−۰/۳٤	۰/۱۰	–						
	sig	۰/۹۹۷	۰/۵۷۱	۱/۰۰۰	–						
گیلان	تفاوت	−/۱۰	−۰/۲۸	۰/۱٦	۰/۰۵	–					
	sig	۱/۰۰۰	۰/٤٤۷	۰/۹۸۹	۱/۰۰۰	–					
اصفهان	تفاوت	−۰/۰۵	−۰/۲٤	۰/۲۱	۰/۱۰	۰/۰٤	–				
	sig	۱/۰۰۰	۰/۸۷۰	۰/۹۷٤	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	–				
خراسان رضوی	تفاوت	۰/۱۱	−۰/۰٦	۰/۳۸	۰/۲۷	۰/۲۲	۰/۱۷	–			
	sig	۰/۹۹۹	۱/۰۰۰	۰/۳۵۹	۰/۹۰۷	۰/۹۲٤	۰/۹۹٤	–			
سیستان وبلوچستان	تفاوت	−۰/۲۲	−۰/٤۱	۰/۰۳	−۰/۰٦	−۰/۱۲	−۰/۱۷	−۰/۳٤	–		
	sig	۰/۹۷۷	۰/٤۰۲	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۹۹۸	۰/۷۸۳	–		
فارس	تفاوت	−۰/۱٦	−۰/۳٤	۰/۱۰	۰/۰۰	−۰/۰٦	−۰/۱۰	−۰/۲۸	۰/۰٦	–	
	sig	۰/۹۹٦	۰/٤۷٦	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۸۷۵	۱/۰۰۰	–	
خوزستان	تفاوت	۰/۰۱	−۰/۱۷	۰/۲۷	۰/۱۷	۰/۱۱	−۰/۰٦	−۰/۱۰	۰/۲٤	۰/۱۷	–
	sig	۱/۰۰۰	۰/۹۹۱	۰/۹۰۷	۰/۹۹۹	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۹۸۷	۰/۹۹۸	–

*تفاوت در $p<۰/۰۵$ معنی‌دار است.

در بررسی تعهد سازمانی کارکنان نیز مشاهده شد که بین تعهد سازمانی کارکنان ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های منتخب تفاوت معنی‌داری وجود دارد و نتایج آزمون تعقیبی توکی مندرج در جدول ۸ نیز نشان داد که فقط تفاوت بین تعهد سازمانی استان‌های خراسان جنوبی و تهران معنی‌دار است ($p=۰/۰۳۷$).

بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین هدف تحقیق حاضر تعیین رابطه بین تعالی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های منتخب ایران بود. نتایج تحقیق حاضر نشان داد بین دو متغیر مذکور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که با نتیجه تحقیقات توتون‌سو و همکاران (۲۰۰۷) و عدالت‌خان (۲۰۰۷) هم‌سو است (۱۰،۱۱). در همین راستا، برخی از محققان تعهد سازمانی کارکنان را از عوامل اصلی و مؤثر در کیفیت ارائه خدمات دانسته‌اند (۱۷،۱۸). در تحقیق دی‌زای (۲۰۰۵) نیز بین تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی سازمان‌های ورزشی رابطه مثبت و معنی‌دار به دست آمد که به نحوی با نتیجه تحقیق حاضر همخوانی دارد (۱٦). بایدون[1]

[1] Baidoun

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

(۲۰۰۳) و کارلوس، آنا، ویسنته و اینماکولادا (۲۰۰۹) نیز افزایش در میزان تعهد کارکنان را یکی از عوامل مؤثر در اجرای موفق مدیریت کیفیت جامع می‌دانند (۱۹،۲۰). به عبارت دیگر، برای بهره‌مندی از مزایای اجرا و پیاده‌سازی معیارهای مدل EFQM و رسیدن به تعالی، تعهد کارکنان و مدیران ضروری است (۲۰،۲۱). حمیدی و طبیبی (۱۳۸۳) نیز بیان می‌کنند مهم‌ترین عامل توفیق برنامه‌های سازمان در زمینه مدیریت کیفیت، تعهد مدیران و حمایت مناسب آن‌ها از برنامه‌ها است (۲۲). به طور کلی، تعهد مدیران سازمان همواره به‌عنوان عامل اصلی موفقیت در اجرای مدل‌های تعالی سازمانی و اجرای فعالیت‌های بهبود سازمانی مطرح بوده است (۲۳). تعهد مدیران سبب افزایش تعهد سایر کارکنان شده و اجرا و بازنگری عملیات بهبود سازمان را تسهیل می‌کند (۲٤). مرور نتایج تحقیقات فوق اهمیت تعهد سازمانی کارکنان و مدیران در اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع (۲۲،۱۹،۲۰)، تعالی سازمانی (۱۱،۱۰) و نیز کیفیت خدمت‌رسانی به مشتریان (۱۷،۱۸،۲۲) را نشان می‌دهد. بنابراین با در نظر گرفتن نتایج تحقیقات گذشته و با توجه به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر وجود رابطه مثبت بین تعالی و تعهد سازمانی، می‌توان گفت مدیرانی که قصد اجرا و پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی EFQM را دارند بهتر است تعهد سازمانی کارکنان خویش را نیز مدنظر قرار دهند.

نتایج تحقیق حاضر همچنین نشان داد که بین تعالی سازمانی و هریک از خرده‌مقیاس‌های تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این نتیجه نیز با نتیجه تحقیق توتون‌سو و همکاران (۲۰۰۷) و دی‌زای (۲۰۰۵) همخوانی دارد (۱۰،۱٦). در تحقیقات مذکور تعهد عاطفی قوی‌ترین رابطه را با مدل EFQM و کیفیت ارائه خدمات داشت و از این منظر با نتیجه تحقیق حاضر همخوانی دارد (۱۰،۱٦،۱۸). تعهد عاطفی به وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان اطلاق شده و منعکس‌کننده تمایل کارکنان به حمایت از اهداف سازمانی است. بنابراین، احتمالاً کارکنانی که با سازمان خود هویت یافته و وابستگی عاطفی بیشتری به آن دارند، از اهداف سازمان خود حمایت بیشتری کرده و عملکرد بهتری خواهند داشت (۱۸). نتیجه تحقیق حاضر نیز نشان داد که در ادارات کل تربیت‌بدنی، کارکنانی که وابستگی عاطفی بیشتری به ادارهٔ خود دارند، تعالی ادارهٔ خود را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند و احتمالاً در صورت اجرای مدل‌های تعالی در این ادارات، کارکنانی که تعهد عاطفی بیشتری دارند نقش بارزتری در اجرای موفق این مدل‌ها خواهند داشت. بنابراین، مدیران سازمان‌ها می‌توانند با عنایت بیشتر به تعهد عاطفی کارکنان به انواع دیگر تعهد (مستمر و هنجاری) و تقویت هرچه بیشتر آن، ضمن بالابردن کارآیی و اثربخشی کارکنان، گامی در مسیر تعالی سازمان خود بردارند.

در این تحقیق تعهد مستمر ضعیف‌ترین رابطه را با تعالی سازمانی دارد که با نتیجهٔ تحقیق مالهوترا و همکاران (۲۰۰٤) و دی‌زای (۲۰۰۵) هم‌سو، اما با نتیجه تحقیق توتون‌سو و همکاران (۲۰۰۷) غیر هم‌سو بود (۱۰). احتمالاً علت این ناهمخوانی به ماهیت کار و نوع فعالیت کارکنان در جوامع آماری تحقیقات مذکور مربوط است. جامعه مورد مطالعه در تحقیق مالهوترا کارکنان بانک بودند که نوعی فعالیت خدماتی ارائه می‌دادند. در

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

تحقیق دی‌زای نیز کارکنان سازمان‌های ورزشی در تحقیق شرکت داشتند. در صورتی که جامعه مورد مطالعه در تحقیق توتون‌سو کارکنان شرکت‌ها و واحدهای صنعتی بود. از آنجا که نوع فعالیت کارکنان در بانک و سازمان‌های ورزشی تقریباً مشابه است (فعالیت خدماتی)، بنابراین احتمالاً تعهد مستمر کارکنان در سازمان‌های خدماتی ارتباط ضعیفی با میزان تعالی این سازمان‌ها دارد.

در بخش دیگری از نتایج این تحقیق، بین تعهد سازمانی کارکنان و هریک از خرده‌مقیاس‌های مدل تعالی سازمانی EFQM رابطه معنی‌دار به دست آمد که با نتیجه تحقیق توتون‌سو و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی داشت (۱۰). در واقع هرگونه مشارکت در تعالی سازمانی به افزایش تعهد سازمانی کارکنان کمک خواهد کرد و این تعهد سازمانی نقش حمایتی برای اجرا و پیاده‌سازی مدل‌های تعالی سازمانی خواهد داشت (۱۰). وجود رابطه بین تعهد سازمانی و خرده‌مقیاس‌های تعالی سازمانی می‌تواند مبین این مطلب باشد، سازمان‌هایی که قصد اجرای مدل‌های تعالی سازمانی را دارند، با آگاهی از میزان تعهد سازمانی کارکنان و تقویت آن احتمالاً توفیق بیشتری در پیاده‌سازی این مدل‌ها خواهند یافت (۱۰).

یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد از منظر تعالی سازمانی، استان خراسان جنوبی با ۶۱۸/۱۸ امتیاز رتبه اول و استان تهران با ۳۳۷/۱۱ امتیاز رتبه آخر را در بین استان‌های منتخب به خود اختصاص داده‌اند. کسب امتیاز پایین توسط استان تهران با وجود منابع و امکانات بیشتر نسبت به سایر استان‌ها و وجود تفاوت معنی‌دار در امتیاز تعالی سازمانی آن، با توجه به معیارهای نه‌گانه مدل EFQM می‌تواند دلایل متعددی داشته باشد. در واقع، کسب امتیاز پایین در هریک از معیارهای مدل باعث کاهش امتیاز تعالی آن سازمان خواهد شد. تحقیقات نشان داده است که عدم توجه کافی به شاخص‌های مالی کارکنان می‌تواند امتیاز کارکنان را در مدل تحت تأثیر قرار دهد (۲۵،۲۶). احتمالاً هزینه‌های بالای زندگی در شهر بزرگی مثل تهران و عدم کفایت حقوق کارکنان در تأمین این هزینه‌ها سبب کاهش امتیاز کارکنان در مدل شده است. عدم تدوین ارزش‌های اصلی و حاکم بر فضای سازمان توسط مدیریت عالی و نیز عدم تدوین شیوه و رویکرد مناسب رهبران برای برخورد با مسائل باعث کاهش امتیاز معیار رهبری مدل خواهد شد (۲۶). عدم استفاده از سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی بر مبنای عملکرد، فقدان نیازسنجی آموزشی، نبود تحصیلات عالی در کارکنان و نبود سیستمی جهت ارتباط مستمر با مشتریان و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنان، از جمله عواملی هستند که سبب کاهش امتیاز معیار فرآیندها خواهند شد (۲۶). به نظر می‌رسد کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان تهران نقطه‌ضعف‌های فوق را در این اداره مشاهده و درک کرده‌اند و در خودارزیابی اداره خود امتیاز پایینی به آن داده‌اند. تحقیق همچنین نشان داده است که عواملی همچون آموزش مدیران عالی و میانی و نیز نیازسنجی آموزشی از کارکنان باعث بهبود تعالی خواهد شد (۲۶).

وجود رابطه مثبت بین توانمندسازها و نتایج مدل تعالی ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های ایران نیز حاکی از آن است که احتمالاً توجه به توانمندسازهای مدل تعالی و سعی در بهبود آن‌ها در ادارات کل تربیت‌بدنی همراه با کسب نتایج بهتر در حوزه نتایج مدل تعالی این ادارات خواهد بود. این نتیجه با تحقیق زنگنه

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

(۱۳۸۷) و روزا و امارا[1] (۲۰۰۵) همخوانی دارد (۸،۲۷). کارلوس، آنا، ویسنته و اینماکولادا (۲۰۰۵) نیز به این نتیجه رسیدند که معیارهای حوزه توانمندسازهای مدل EFQM، ارتباط قوی با معیارهای حوزه نتایج دارند و در نتیجه رویکرد متعادل در توسعه توانمندسازها این امکان را فراهم خواهد ساخت که همبستگی بین توانمندسازها و نتایج و مزایای استفاده از مدل تعالی EFQM به حداکثر برسد (۲۸).

در این تحقیق میانگین تعهد سازمانی کارکنان ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های منتخب متوسط به بالا (۳/۳۷±۰/۶۸) ارزیابی شد. این امر می‌تواند نقطه قوتی برای این ادارات باشد؛ زیرا پژوهش‌ها سطوح بالای تعهد را برای سازمان مفید دانسته‌اند (۲۹). برای مثال، فواید متعدد متعهدبودن به سازمان برای یک عضو را به صورت فواید بیرونی (مثل منافع و درآمدها) و فواید روان‌شناختی (مثل رضایت درونی از شغل و ارتباط با همکاران) برشمرده‌اند، و ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان، به دلیل اثرات مثبت آن در رفتار آنان، برای سازمان و مدیران آن امری حیاتی و مهم محسوب می‌شود (۲۹). با توجه به نتایج تحقیق حاضر، مشاهده می‌شود که میزان تعهد سازمانی استان‌های منتخب از یک الگوی تقریباً مشابه پیروی می‌کند (امتیاز بین ۳ تا ٤) و فقط تفاوت بین کارکنان استان‌های تهران و خراسان جنوبی معنی‌دار بود ($P<۰/۰۵$). احتمالاً علتِ اینکه در این تحقیق میزان تعهد سازمانی کارکنان استان‌های منتخب در یک سطح تقریباً مشابه و یکسان بوده است، به فعالیت‌های مشابهی که در این ادارات انجام می‌شود مربوط است (۳۰). شاید این امر که تعهد سازمانی همه استان‌های منتخب تقریباً در یک سطح نزدیک به هم بوده (امتیاز پایین‌تر از ٤) و هیچ‌یک از استان‌ها به امتیاز بالاتر از ٤ دست نیافته‌اند، بیانگر وجود نوعی مسئله در این ادارات باشد که مانع از افزایش تعهد سازمانی کارکنان به بیش از این امتیاز می‌شود و این مورد لزوم توجه به تعهد سازمانی کارکنان در همه ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌ها را روشن می‌سازد. علت پایین‌بودن تعهد سازمانی کارکنان استان تهران نسبت به سایر استان‌ها را باید در مسائل اقتصادی و فرهنگی و نوع معیشت مردم در شهرهای بزرگ جستجو کرد. در شهرها و استان‌های کوچک نوع زندگی افراد ساده‌تر است و افراد از ارتباطات اجتماعی قوی‌تری برخوردارند. همین مسئله باعث می‌شود این افراد تنها با تکیه بر حقوق و مزایای اداره خود امرار معاش کنند و نیازی به انجام مشاغل دیگر (شغل دوم) نداشته باشند (تعهد بیشتری به سازمان خود داشته باشند).

در نهایت، با توجه به نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌گردد مدیران برای بهبود عملکرد ادارات کل تربیت‌بدنی و رسیدن به تعالی سازمانی، تعهد سازمانی کارکنان را مدنظر قرار دهند و برای این منظور از ابزارهای مدیریتی برای تشویق و نگهداری آن‌ها استفاده کنند. همچنین با توجه به کسب بالاترین امتیاز تعالی سازمانی و تعهد سازمانی توسط استان خراسان جنوبی در بین استان‌های منتخب، پیشنهاد می‌شود سایر استان‌ها از برنامه‌ها و راه‌کارهای این اداره کل برای بهبود وضعیت خود در زمینه تعالی و تعهد سازمانی استفاده کنند.

این تحقیق با حمایت مالی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی انجام شده است.

[1] Rosa & Amara

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

منابع

۱. امیری، محمد رضا، سکاکی، محمد رضا، (۱۳۸۴)، راهنمای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس مدل تعالی EFQM با استفاده از منطق رادار، مؤسسه مطالعات بهرهوری و منابع انسانی، انتشارات آهار.

۲. کاکی، محمدرضا، امیری، محمدرضا، (۱۳۸۵)، راهنمای تدوین اظهارنامه بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM، انتشارات گوهرشاد، تهران.

۳. طالب پور، مهدی، (۱۳۸۴)، تدوین نظام نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های کشور، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

4. Knop, D. P., Hoecke, V. J. and Bosscher, D. V. (2004), Quality management in sport clubs, Sport Management Review, 7, 57-77.

۵. دهنویه، رضا، (۱۳۸۵)، خود ارزیابی براساس مدل تعالی سازمانی در بیمارستان هاشمی‌نژاد، مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت، انتشارات قاصد سحر.

۶. اکبری یزدی، حسین، (۱۳۸۷)، مقایسه تعالی سازمانی دانشکده‌های منتخب تربیت بدنی کشور (براساس مدل تعالی سازمانیEFQM)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۷. هاشمی‌پور، هاشم، (۱۳۸۶)، مقایسه تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های گیلان و مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه غیرانتفاعی آمل.

۸. زنگنه، اسماعیل، (۱۳۸۷)، بررسی تعالی سازمانی باشگاه‌های شهر تهران در لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه مدیران وکارکنان (بر اساس مدل EFQM)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

9. Conti A. T. (2007), A history and review of the European quality award model, The TQM Magazine, Vol. 19, No. 2, 112-123.

10. Tutuncu O, & Kucukusta D, (2007), Relationship between organizational commitment and EFQM business Excellence model: A study on Turkish quality award winners, Total Quality Management, V 18, No 10, 1083-1096.

11. Adalat Khan, (2007), Achieving excellence through total commitment, http://www.americanchronicle.com /articles/view/33213

12. Tutuncu O, and Dogan O, (2005), Analysis of the relationship between job satisfaction and EFQM business Excellence model: An implementation on Turkish quality award winners, 10th word congress for Quality management, Winnipeg, Canada.

13. Castka P, Bamber C, J, and Sharp J, M, (2003), Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model, Journal of Management Development, V 22, No 2, 149-170.

۱۴. خداداد، شعله، (۱۳۸۵)، بررسی ارتباط سبک رهبری با تعالی سازمانی در دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۱۵. اسماعیلی، مهدی، (۱۳۸۴)، تاثیر فناوری اطلاعات بر تعالی سازمانی در سازمان‌های ایرانی، پایان نامه کارشناسي ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

16. Di Xie, (2005), Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment, and internal service quality in a sport organization, Doctoral Dissertation, School of the Ohio State University.

17. Leyland, F P, Susan K, f, and Derek B, (1995), Organizational commitment and service delivery: evidence from an industrial setting in the UK, The International Journal of Human Resource Management, V 6, No 1, 369-389.

18. Malhotra, N, Mukherjee, A, (2004), The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, journal of service marketing, 18, 162-174.

19. Baidoun, Samir, (2003), An empirical study of critical factors of TQM in Palestinian, Logistics Information Management, V 16, No 2, 156-171.

20. Carlos, J. Bou-Llusar, Ana. B., Escring-Tena, Vicente. Roca-Puing, Inmaculada Beltran-Martin, (2009), An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to MBNQA Model, Journal of Operational Management, 27, 1-22.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

21. Calvo-Mora, A., Leal A. and Jose´ L. Rolda´n, (2006), Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education, Quality Assurance in Education, Vol. 14 No. 2, pp. 99-12

۲۲. حمیدی، یدالله، طبیبی، سید جمال الدین، (۱۳۸۳)، بررسی نتایج اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در شبکه‌های بهداشت و درمان استان همدان ۸۱-۱۳۷۹، مجلهعلمیدانشگاهعلومپزشکیوخدماتبهداشتیدرمانیهمدان، سال یازدهم، شماره۱، ۴۳-۳۷.

23. Ahmed, A. M., Yang, J. B. and Dale, B. G. (2003), Self-assessment methodology: the route to business excellence, Quality Management Journal, Vol. 10 No. 1, pp. 43-57.

24. Tarı, J. J., (2006), An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university, Journal of Educational Administration,Vol. 44 No. 2, pp. 170-188.

۲۵. ملکی، محمدرضا، ایزدی، احمدرضا، (۱۳۸۷)، مقایسه نتایج دو بیمارستان تأمین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، سال دوازدهم، شماره ۲، پی در پی ۴۷، ۶۸-۶۳.

۲۶. خادمی اسلام، حبیب الله، روان بخش، مقتدالنام، روان بخش، فؤاد، (۱۳۸۴)، بررسی شرکت چوب و صنایع ایران با استفاده از مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران (رویکرد EFQM)، مجله علوم کشاورزی، سال یازدهم، شماره ۴، ۱۹۸-۱۸۹.

27. Rosa J. M. and Amara A. (2005), A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model, Total Quality management and Business Excellence, No.9, 1213-1229.

28. Carlos J. Bou-Llusar, Ana B. Escrig-Tena, Vicente Roca-Puig and Inmaculada Beltra´n-Martı´n, (2005), To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 22 No. 4, pp. 337-353.

۲۹. صباغیان راد، لیلا. تندنویس، فریدون. مظفری، امیر احمد. زارعی، علی. (۱۳۸۵)، ارتباط بین تعهد سازمانی و تحلیل رفتگی مدرسین تربیت بدنی عمومی، پژوهش در علوم ورزشی، شماره دهم، صص ۸۹-۱۰۳.

۳۰. حسینیان، شهامت، مجیدی، عبدالله، حبیبی، صفر، (۱۳۸۶)، عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ، فصلنامه دانش انتظامی، سال نهم، شماره دوم، ۲۵- ۹.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

The Relationship between Organizational Excellence and Organizational Commitment in Physical Education General Offices of Iran's Selected Provinces

Poursoltani, H., (Ph.D.) Sport Sciences Research Center
Andam, R., (Ph.D.)Shahrood University of Technology
Faraji, R., Faculty member, Islamic Azad University, Naghadeh branch

Abstract

The purpose of the present study was to investigate the relationship between organizational excellence and organizational commitment (OC) in physical education (P.E.) general offices of Iran's selected provinces. Validity of the questionnaires was verified by the experts and their reliability also calculated in a pilot study (α=0.928 and α=0.83 respectively for EFQM and Allen, Meyer & Smith's OC questionnaires). 437 questionnaires distributed among the Physical Education general offices staff (ten provinces selected by classified random method) 337 questionnaires included in statistical analysis. A positive significant relationship was observed between organizational excellence and commitment (r= 0.546, p= 0.001). A positive relationship was observed between organizational excellence and each of the organizational commitment sub-scales (affective, continuance and normative) ($p<0.01$). Affective commitment had strongest correlation (r=0.551, p=0.001) and the continuance commitment had the weakest (r=0.309, p=0.001). Also, there was strong significant relationship between stockholders and the results of organizational excellence model (r=0.864, p=0.001). According to results suggest those directors who are going to implement the EFQM excellence model in their organizations, pay attention to their staff's organizational commitment.

Key words: Organizational excellence, Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment, Physical education general offices.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]