



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

# Predicting the Achievement Motivation of Physical Education Teachers in Zahedan Based on the Dimensions of the EFQM Organizational Excellence Model

Saeid Mehran<sup>1</sup>, Morteza Nikoofar<sup>2\*</sup>

1. Master's degree student in sports management, Department of Sports Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
2. Assistant Professor of Sports management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (Corresponding Author). E-mail: [nikoofar@ped.usb.ac.ir](mailto:nikoofar@ped.usb.ac.ir)

## Extended Abstract

### Abstract

This research was conducted with the aim of predicting the achievement motivation of physical education teachers in Zahedan based on the dimensions of the EFQM organizational excellence model. The present study is applied in terms of purpose and descriptive-survey of correlational type in terms of execution method. The statistical population of the study consisted of 350 physical education teachers in Zahedan, from whom 184 were selected through stratified random sampling based on the Morgan table. Data were collected using the Deming Organizational Excellence Questionnaire (1990) and the Hermans Achievement Motivation Questionnaire (1970). For data analysis, Pearson correlation coefficient and stepwise regression tests were used with SPSS version 27. The present study showed that among the dimensions of the EFQM organizational excellence model, the two dimensions of "improvement" and "planning" play the greatest role in predicting the achievement motivation of physical education teachers in Zahedan, such that the improvement dimension explains 20/6% and the planning dimension explains 22/5% of the variance in achievement motivation. In contrast, the implementation and evaluation dimensions had no significant relationship with achievement motivation. Therefore, to enhance achievement motivation in this population, policies for continuous process improvement and reform, as well as strengthening organizational planning, are priorities. The results of this research will be useful for educational decision-makers in designing educational programs and policies aimed at increasing teacher effectiveness. The findings

of this study can serve as a strategic basis for policy-making to improve educational conditions and enhance the level of teacher motivation in schools .

### **Introduction**

In the field of sports organization management, motivating individuals toward achieving excellence is a crucial component for success. Achievement motivation, which drives individuals to set and accomplish challenging goals, is especially significant for physical education teachers who play a pivotal role in shaping the next generation of athletes and fostering a culture of physical activity. Within this context, organizational excellence models such as EFQM provide structured frameworks to enhance performance and instill motivation through effective planning, Act initiatives, and systematic evaluation. This study aims to predict the achievement motivation of physical education teachers in Zahedan based on the dimensions of the EFQM Organizational Excellence Model. By exploring the relationship between organizational excellence and personal motivation, this research seeks to contribute to the growing body of knowledge that integrates sports education and organizational development.

### **Case Study**

This study focuses on physical education teachers in the city of Zahedan, Iran, during the 2022-2023 academic year. Zahedan was chosen due to its unique socio-cultural context, which may influence both the organizational dynamics of schools and the individual motivations of educators. The participants, numbering 350 in total, represent diverse educational settings, providing a comprehensive view of the factors affecting achievement motivation within the region. Using a stratified random sampling method, 184 teachers were selected using stratified random sampling based on Morgan's table.

### **Materials and Methods**

The research adopts a descriptive-correlational design with a predictive approach. Data were collected through two standardized questionnaires:

1. Deming's Organizational Excellence Questionnaire (1990): To assess the dimensions of the EFQM model, including planning, Act, DO, and Check.
2. Hermans' Achievement Motivation Questionnaire (1970): To measure the level of achievement motivation among teachers.

The data were analyzed using Pearson correlation to identify relationships between variables and stepwise regression analysis to determine the predictive power of the EFQM model dimensions on achievement motivation. The methodology ensures reliability and validity through pilot testing and adherence to ethical guidelines.

### **Discussion and Results**

The analysis revealed significant correlations between organizational excellence and achievement motivation. Specifically, the dimensions of

planning and Act were strongly associated with higher levels of motivation among physical education teachers. Stepwise regression analysis further indicated that the Act and planning dimensions of the EFQM model significantly predict achievement motivation, explaining a substantial proportion of the variance.

These findings highlight the importance of structured planning and continuous Act in fostering a motivational environment. Teachers who perceive their organizational context as supportive and growth-oriented are more likely to exhibit higher levels of achievement motivation, ultimately enhancing their performance and the quality of education they deliver.

### **Conclusion**

This study underscores the critical role of organizational excellence in enhancing achievement motivation among physical education teachers. The results emphasize the need for educational policymakers and administrators to prioritize the dimensions of planning and Act within the EFQM framework. By focusing on these areas, schools can create an environment conducive to personal and professional growth, thereby advancing the goals of sports education and organizational development.

Future research should explore the applicability of these findings in other regions and educational contexts, as well as examine the long-term impact of organizational excellence initiatives on teacher performance and student outcomes.

**Keywords:** Achievement Motivation, Organizational Excellence Model, Physical Education Teachers.

---

### **Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Mehran, S., & Nikoofar, M. (2026). Predicting the Achievement Motivation of Physical Education Teachers in Zahedan Based on the Dimensions of the EFQM Organizational Excellence Model. *Public Management Researches*, 19 (72), 153-182. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR. 2025.50692.6316

**Received:** 06 Jan. 2025

**Revised:** 11 July. 2025

**Accepted:** 03 Oct. 2025

**Published online:** 22 June. 2026

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---





## پیش‌بینی انگیزه توفیق‌طلبی دبیران تربیت‌بدنی شهر زاهدان بر اساس ابعاد تعالی سازمانی مدل EFQM

سعید مهران<sup>۱</sup> - مرتضی نیکوفر<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. [nikoofar@ped.usb.ac.ir](mailto:nikoofar@ped.usb.ac.ir)

### چکیده

این تحقیق باهدف پیش‌بینی انگیزه توفیق‌طلبی دبیران تربیت‌بدنی شهر زاهدان بر اساس ابعاد مدل تعالی سازمانی EFQM انجام شده است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه‌ی اجرا، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۵۰ نفر از دبیران تربیت‌بدنی شهر زاهدان بوده که از میان آن‌ها ۱۸۴ نفر بر اساس جدول مورگان، به طور تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های تعالی سازمانی دمی‌نگ (۱۹۹۰) و انگیزه توفیق‌طلبی هرمنس (۱۹۷۰) جمع‌آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام‌به‌گام از نرم‌افزار SPSS ورژن ۲۷ استفاده شد. پژوهش حاضر نشان داد که از میان ابعاد تعالی سازمانی مدل EFQM، دو بعد «اصلاح» و «برنامه‌ریزی» بیشترین نقش را در پیش‌بینی انگیزه توفیق‌طلبی دبیران تربیت‌بدنی شهر زاهدان دارند؛ به‌گونه‌ای که بعد اصلاح ۲۰/۶ درصد و بعد برنامه‌ریزی ۲۲/۵ درصد از واریانس انگیزه توفیق‌طلبی را تبیین می‌کند. در مقابل، ابعاد اجرا و ارزیابی رابطه معناداری با انگیزه توفیق‌طلبی نداشتند؛ بنابراین، برای ارتقای انگیزه توفیق‌طلبی در این جامعه، سیاست‌های بهبود و اصلاح مستمر فرایندها و همچنین تقویت برنامه‌ریزی سازمانی در اولویت قرار دارند. نتایج این تحقیق برای تصمیم‌گیرندگان آموزشی در طراحی برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی باهدف افزایش کارایی معلمان مفید خواهد بود. نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنای راهبردی برای سیاست‌گذاری در جهت بهبود شرایط آموزشی و ارتقای سطح انگیزه معلمان در مدارس استفاده شود.

**واژه‌های کلیدی:** انگیزه توفیق‌طلبی، مدل تعالی سازمانی، دبیران تربیت‌بدنی

استناد: مهران، سعید؛ نیکوفر، مرتضی. (۱۴۰۵). پیش‌بینی انگیزه توفیق‌طلبی دبیران تربیت‌بدنی شهر زاهدان بر اساس ابعاد تعالی سازمانی مدل EFQM. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۹(۷۲)، ۱۸۲-۱۵۳.

DOI:10.22111/JMR.2025.50692.6316



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۷ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۲ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

آموزش و پرورش به‌عنوان زیربنای توسعه پایدار جوامع، نقش مهمی در شکوفایی استعدادها و توانمندسازی نسل‌های فعلی و آینده دارد (Hejazi, Zanjani Zadeh Azazi, & Estelaji, 2022). در جهان امروز که با تغییرات شتابان علمی، فناوری و مدیریتی روبه‌رو است، بقای سازمان‌های آموزشی و ارتقای کیفیت خدمات تربیتی به بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های نیروی انسانی وابسته است (Taghavi Yazdi & Niazaazari, 2020). در این میان، دبیران تربیت‌بدنی به‌عنوان گروه حرفه‌ای مسئول ترویج فعالیت‌های جسمانی و سلامت دانش‌آموزان، می‌توانند با انگیزه بالا نقش مؤثری در بهبود فرایند یاددهی-یادگیری ایفا نمایند (García-Ceberino, Feu, Gamero & Ibáñez, 2022). انگیزه توفیق‌طلبی، به‌عنوان یکی از مکانیزم‌های درونی هدایت‌کننده رفتار کارکنان، به توانایی افراد برای انتخاب اهداف دشوار، پیگیری بازخوردهای مستمر و تلاش مستمر برای دستیابی به استانداردهای بالا اشاره دارد (Sudhimolibodhi, 2020).

از این رو، بررسی سطح و عوامل مؤثر بر انگیزه توفیق‌طلبی دبیران تربیت‌بدنی، به‌ویژه در مناطق با شرایط اقلیمی و زیرساختی خاص نظیر زاهدان، اهمیت فراوانی دارد. شهر زاهدان با جمعیتی بالغ بر نهمصد هزار نفر و آب‌وهوای گرم و خشکی که در برخی ماه‌های سال دما به بیش از ۴۰ درجه سلسیوس می‌رسد، با محدودیت‌های قابل‌توجهی در زمینه زیرساخت‌های ورزشی مواجه است. سرانه فضای ورزشی این شهر به‌ازای هر دانش‌آموز تنها ۰/۰۲۵ مترمربع است که در مقایسه با میانگین کشوری (۰/۱۴۶ مترمربع) و میانگین اروپایی (۲/۵ مترمربع) در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. علاوه بر این، کمبود نیروی انسانی متخصص تربیت‌بدنی و محرومیت برخی مدارس از امکانات اولیه موجب شده تا دبیران این رشته با چالش‌های متعددی در ارائه فعالیت‌های ورزشی و تربیتی مواجه شوند مرکز تحقیقات ایرانیان (Parliament, 2021). در این شرایط، انگیزه توفیق‌طلبی دبیران تربیت‌بدنی اهمیت بیشتری می‌یابد؛ همان‌گونه که مطهری‌نژاد و فاتحی (۲۰۲۰) در پژوهشی عنوان نمودند که انگیزه بالا و روحیه تعهد به موفقیت معلمان می‌تواند با برنامه‌ریزی مناسب و تلاش مستمر، بهره‌وری حداکثری از امکانات محدود را به دست آورند

و سلامت جسمانی و روانی دانش‌آموزان را تقویت نمایند (Motahari-Nejad & Fatehichenar; 2020).

از چارچوب‌های فراگیر برای ارزیابی و بهبود مستمر سازمان‌ها، می‌توان به مدل تعالی سازمانی EFQM<sup>۱</sup> که از سال ۱۹۸۹ توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت طراحی و مورد استفاده قرار گرفته است؛ اشاره نمود (Nenadál, 2020). این مدل با تفکیک معیارهای «توانمندسازی» (رهبری، سیاست و استراتژی، منابع انسانی، منابع مالی و شرکا و فرایندها) و «نتایج» (نتایج افراد، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد) ساختاری نظام‌مند را برای خودارزیابی و برنامه‌ریزی بهبود در اختیار قرار می‌دهد (Dubey & Lakhanpal, 2019). در ویرایش‌های جدیدتر EFQM، در مدل‌های ۲۰۱۳ و ۲۰۲۰، تأکید ویژه‌ای بر نقش اجتماعی سازمان و توانمندسازی افراد به‌عنوان محور اصلی درونی‌سازی، تأکید شده است (Sutoova, Teplická, & Straka, 2022).

تحقیقات نشان داده‌اند که پیاده‌سازی موفق این مدل می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت کارکنان و مشتریان، ارتقای عملکرد مالی و تقویت فرهنگ مشارکتی گردد (Escrig-Tena, Garcia-Juan & Segarra-Ciprés, 2019; Ehrlich, 2006).

تا کنون پژوهش‌های اندکی در حوزه ارتباط نظام آموزشی با EFQM، بخصوص در مدارس و مؤسسات آموزش عالی انجام گردیده است؛ باین‌حال، برخی پژوهش‌ها حاکی از تأثیر مثبت ابعاد این مدل بر عملکرد کارکنان و ارتقای انگیزه آنان هستند (rezai Sharif, Karimianpoor, Moradi, & Moradi, 2018). به‌عنوان مثال، ارلیش<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) نشان داد که در سازمان‌های آموزشی و خدماتی، توجه صرف به سنجش رضایت شغلی کافی نیست و پرداختن به عوامل انگیزشی فراتر از محتوای کاری (نظیر مشارکت‌دادن منابع انسانی در تدوین استراتژی‌ها، مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌سازی و بازخورد مستمر) می‌تواند انگیزه توفیق‌طلبی را تقویت کند. همچنین، اسکرینگ - تنّا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) دریافتند؛ محرک‌های درونی (به‌ویژه ایجاد سبک مدیریتی مشارکتی) و سیستم‌های ارزیابی

1. European Quality Management Foundation

2. Ehrlich

3. Escrig-Tena

توسعه محور کارکنان مهم ترین عوامل درونی سازی مدل EFQM هستند که در نهایت با انگیزه توفیق طلبی هم راستا می شوند.

با این حال، در ادبیات پژوهشی ایران تاکنون مطالعه‌ای متمرکز بر پیش‌بینی انگیزه توفیق طلبی دبیران تربیت بدنی بر اساس ابعاد مدل EFQM توسط محقق نشده است. با توجه به شرایط اقلیمی و زیرساختی شهر زاهدان، و اهمیت نقش دبیران تربیت بدنی در حفظ سلامت جسمانی و بهبود فضای آموزشی، لازم است تا از ابزارهای علمی همچون EFQM برای تحلیل و بهبود حرفه ای این گروه استفاده گردد. روشن ساختن اینکه کدام بعد از مدل EFQM، بیشترین سهم را در تقویت انگیزه توفیق طلبی معلمان تربیت بدنی دارد، می تواند راهنمای مؤثری برای مدیران آموزش و پرورش در تدوین برنامه های انگیزشی و ارتقای کیفیت نیروی انسانی باشد.

با در نظر گرفتن اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه و پیش بینی انگیزه توفیق طلبی دبیران تربیت بدنی شهر زاهدان بر اساس ابعاد تعالی سازمانی مدل EFQM انجام می شود. دستیابی به این هدف علاوه بر پرکردن خلأ نظری موجود در ادبیات مدیریت آموزشی و روان شناسی انگیزش، پیامدهای عملی مهمی نیز برای برنامه ریزان و مدیران آموزش و پرورش خواهد داشت؛ به گونه ای که با شناخت عوامل کلیدی، امکان تخصیص بهینه منابع، اصلاح فرایندهای ارزیابی و توانمندسازی معلمان فراهم می گردد. از این رو، هدف این پژوهش بررسی این موضوع است که آیا ابعاد مدل تعالی سازمانی EFQM می تواند انگیزه توفیق طلبی دبیران تربیت بدنی شهرستان زاهدان را پیش بینی کند؟

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

طبق نظریه های شناختی - اجتماعی، انگیزه یکی از متغیرهای برجسته در پیش بینی رفتار و موفقیت انسان است (Moradi Pouyan, 2020 & Kaya & Ercag, 2023). از انگیزه به عنوان تمایل، اشتیاق و تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی و عملکرد کارکنان یاد می کنند (Phuong & Tu, 2017). از نظریه های برجسته در زمینه انگیزه شامل نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو<sup>۱</sup> تئوری دو عاملی هرزبرگ<sup>۲</sup>، تئوری خودکارآمدی

<sup>۱</sup> . Maslow's Hierarchy of Human Needs

<sup>۲</sup> . Herzberg's Two-Factor Theory

بندورا<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، نظریه انگیزش، تئوری هدف گذاری، نظریه برابری، تئوری امید اسنایدر<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) و تئوری تاب‌آوری والر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) هستند (Gopalan, Bakar, Zulkifli, Alwi., & Mat, 2017). در نگاه سازمانی، عالی‌ترین نیاز برای رسیدن به موفقیت و برتری، انگیزه توفیق‌طلبی است (Zare & Rabii, 2017). این نظریه نخستین بار توسط مک‌کلند در سال ۱۹۵۸ مطرح شد. از نظر مک‌کلند، هر شخص سه نیاز بنیادی دارد: ۱. انگیزه توفیق‌طلبی که تمایل به پیشرفت و اثبات شایستگی است، ۲. امیال تعلق جمعی که شامل میل به روابط اجتماعی و دوست‌داشتن است، ۳. میل به کسب قدرت که بر تسلط و اعمال نفوذ بر دیگران مبتنی است (Sudhimolibodhi, 2020). انگیزه توفیق‌طلبی عامل مهمی برای پیشرفت و حرکت به سمت اهداف بوده و موجب افزایش وجدان کاری و خودکنترلی در سازمان‌ها می‌شود (Attari & Belaghat, 2019). افرادی که انگیزه توفیق‌طلبی بالایی دارند، مسئولیت‌های چالش‌برانگیز را به عهده می‌گیرند و با استفاده از بازخورد مداوم و منظم، به اهداف خود دست می‌یابند (Corpuz, Sullano Peña & Dela Torre Bacongus, 2022). این افراد معمولاً در سازمان‌ها به‌عنوان رهبران موفق شناخته می‌شوند و با اشتیاق به دیگران کمک می‌کنند (Sudhimolibodhi, 2020). به‌علاوه، این افراد ویژگی‌هایی مانند تلاش مداوم، ریسک‌پذیری بالا، مسئولیت‌پذیری، واقع‌گرایی و خودارزیابی دارند و از انجام کارهای دشوار لذت می‌برند (Faizi, Montazery, Andam & Hamidy, 2017; Shafiipour Motlagh Khadivi, & Torabi Nihad, 2012). توفیق‌طلبی می‌تواند تحت تأثیر عوامل محیطی، اجتماعی و فرهنگی مانند آداب و سنن، آیین ملی و مذهبی، سیاست، اقتصاد، تاریخ، هنر ملی و ادبیات قرار گیرد و خود نیز بر این موارد اثرگذار باشد (Ziegler, Schmukle, Egloff & Bühner, 2010; Boru, 2018). مطالعات پیشین بارها تأکید کرده‌اند که محیط‌های پشتیبان EFQM که ویژگی‌هایی چون رهبری تحول‌گرا، فرهنگ یادگیری مستمر و سیستم‌های ارزیابی توسعه‌ای را تقویت می‌کنند، از عوامل مهم در رشد انگیزه توفیق‌طلبی کارکنان هستند (Dubey &

1. Albert Bandura

2. Rick Snyder

3. Waller

(Lakhanpal, 2019). اربلیش (۲۰۰۶) با نقد ابزارهای موجود سنجش انگیزش، ابزار<sup>۱</sup> MAQ را طراحی کرد که نشان داد تمرکز صرف بر متغیرهای رضایت شغلی کافی نیست و باید سراغ ارزیابی جنبه‌های انگیزشی عمیق‌تر رفت. وی استدلال نمود که معیارهای EFQM که به «توانمندسازها» مربوط می‌شوند، مانند مشارکت کارکنان در تعیین خط‌مشی‌ها، چنانچه به‌درستی پیاده‌سازی شوند، انگیزه توفیق‌طلبی را در سطح سازمان تقویت خواهند کرد.

تعالی سازمانی یک چارچوب اولیه برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها است که به سنجش وضعیت موجود و ارتقای آن کمک می‌کند و به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا مسیرهای موفقیت را بهتر شناسایی کنند (reazai Sharif, Karimianpoor, Moradi & Moradi, 2018). واژه "تعالی" به معنای صعودکردن و برتر بودن است و به طور معمول به بالاترین رتبه اشاره دارد (Ameen, Alfalasi, Gazem & Isaac, 2019). تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمان به رشد و توسعه پایدار، جلب رضایت مشتری، و افزایش مستمر سودآوری در یک محیط فراگیر و حمایتی است که به شرایط فرهنگی، محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار، ویژگی منابع انسانی، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط پیرامون یک سازمان بستگی دارد (Nenadál, 2020). مدل تعالی سازمانی بر نه معیار استوار است که پنج معیار آن مدل تعالی سیستمی مدیریتی بر مبنای عملکرد بوده و دارای ساختاری غیرتجویزی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف زیر دست یابند: ۱. تهیه ساختاری بر مبنای جراحی اجرا و بهبود مستمر سیستم مدیریتی؛ ۲. فراهم‌سازی چهارچوبی بر مبنای زبان مشترک که به بهبود ارتباطات مؤثر در ساختار سازمانی کمک کند؛ ۳. ارزیابی موقعیت سازمان نسبت به رقبا از طریق تعالی سازمانی، شناسایی نقاط قوت و ضعف و آغاز مسیر تقویت و بهبود سازمانی؛ ۴. ادغام برنامه‌های استراتژیک و اهداف شخصی برای کمک به مدیریت نظام‌مند (Suárez, Roldán, & Calvo-Mora, 2014; Malekzadeh., Mahmoudi., & Abedi, 2019). الگوهای تشخیصی و ارزیابی در برنامه‌های تعالی سازمانی نقش بسیار مهمی دارند. از جمله مدل‌های مهم می‌توان به مدل

<sup>1</sup>. Motivation Assessment Questionnaire

الماس لویت<sup>۱</sup>، تجزیه و تحلیل میدان نیرو<sup>۲</sup>، مدل ستارگان گالبرید<sup>۳</sup>، تئوری سیستم باز<sup>۴</sup>، مدل همسازی<sup>۵</sup>، مدل EFQM، مدل تعالی منابع انسانی<sup>۶</sup> و دیگر مدل‌ها اشاره نمود. (Rostampour, Irānzādeh, & Faqih Farahmand, 2019) از میان مدل‌های مختلف تعالی سازمانی، مدل‌های دمینگ<sup>۷</sup> (مدل ژاپنی)، مدل مالکم بالدريج<sup>۸</sup> (مدل آمریکایی)، و مدل EFQM (مدل اروپایی) کاربردی‌تر و مهم‌تر هستند (Hasanidastjerdy, 2020). مدل EFQM در سال ۱۹۸۹ در بروکسل بلژیک تأسیس و تأییدیه کمیسیون اروپایی را دریافت کرد. این مدل در سال ۱۹۹۱ به طور رسمی فعالیت خود را آغاز کرده و در سال ۱۹۹۲ جایزه اروپایی کیفیت را به شرکت‌های رو به تعالی اعطا کرد (Nenadál, 2020). در ایران، وزارت صنعت و معدن برای ورود به عرصه رقابت و دستیابی به بازار بین‌المللی، مدل آمیخته بالدريج و EFQM را طی سال‌های ۱۳۷۸ تا ۱۳۸۱ طراحی نمود. این مدل ترکیبی از مدل‌های مالکوم بالدريج و مدل کیفیت تعالی اروپا EFQM است (PourAli & Hosseini Abbandanak, 2013). استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی مزایای زیادی از جمله کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد عملیاتی، افزایش سود، رضایت مشتری و کارکنان، و اعتماد به رهبری دارد (Akbarnejad, Nokarizi & Diani, 2018). مدل EFQM به‌عنوان یک مدل بهبود کیفیت مستمر است که می‌تواند توسط هر سازمانی با هر اندازه و ساختار به کار گرفته شود. این مدل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند (Uygur & Sümerli, 2013). نسخه‌های مختلف مدل EFQM از سال ۱۹۹۷ تاکنون با رویکردهای جدید ارتقایافته است؛ به‌ویژه در ویرایش ۲۰۱۰، مفهوم جدیدی به نام منطق رادار<sup>۹</sup> معرفی شد که به تحلیل نتایج<sup>۱۰</sup>، رویکردها<sup>۱۱</sup>، جاری‌سازی<sup>۱</sup>، ارزیابی و پالایش<sup>۲</sup> می‌پردازد. در

1. Leavitt's Diamond Model

2. Force Field Analysis

3. Galbraith Star Model

4. Open Systems Theory

5. Alignment Model

6. Human Resource Excellence Model

7. Deming Model

8. Malcolm Baldrige Excellence Model

9. RADAR

10. Results

11. Approach

ویرایش ۲۰۱۳ مدل EFQM، سازمان‌های عالی باید برای ایجاد ارزش افزوده، نیازهای مشتریان را شناسایی کنند و انتظارات آنها را پیش‌بینی و برآورده نمایند (Nenadál, 2020) در نسخه ۲۰۲۰ این مدل، مفاهیم کلیدی شامل رهبری، استراتژی، مردم، مشارکت و منابع، فرایندها، نتایج مشتری، نتایج مردم، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است. این مدل سازمان‌ها را ترغیب می‌کند که نقش مهمی در ایجاد ارزش‌های اجتماعی ایفا کرده و بر توانمندسازی و توسعه افراد و کارمندان تأکید کنند (Fonseca, 2022). سازمان‌های پیشرو برای رسیدن به تعالی باید سه سطح را طی کنند: ۱. مرحله آغازین که در آن سازمان به طور اولیه حرکت خود را آغاز می‌کند؛ ۲. میانه‌راه که سازمان می‌تواند اسناد و مدارکی از موفقیت‌ها و هدف‌گذاری‌ها ارائه دهد؛ ۳. سطح بلوغ و کمال که در آن تمامی مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی به طور کامل اجرا و نهادینه می‌شوند و سازمان به اهداف خود که برگرفته از مدل EFQM است؛ دست می‌یابد (Salehi, 2016). مدل تعالی EFQM همیشه با جمع‌آوری بهترین ورودی‌های برنامه‌هایی که در داخل و خارج اروپا اجرا می‌شوند، به‌روز می‌شود؛ بنابراین، مدل پویا است و در کشورهای مختلف به طور متفاوتی اجرا می‌گردد (Uygur & Sümerli, 2013).

### پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های زیادی در داخل و خارج از کشور در رابطه با مدل‌های تعالی سازمانی انجام شده است.

ال‌هامیوی لیندا<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان تحلیل تأثیر مدل تعالی EFQM بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های مراکش: یک رویکرد روش‌شناختی اکتشافی، به بررسی تأثیر مدل تعالی EFQM بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های دولتی مراکش پرداخت. نتایج این مطالعه نشان داد که نظام‌های فعلی سنجش عملکرد، به دلیل ابهام در اهداف و تعدد ذی‌نفعان، چارچوب کافی برای هدایت عملکرد سازمانی فراهم نمی‌کنند و مدل EFQM با مؤلفه‌هایی مانند رهبری، خط‌مشی و راهبرد، تعهد کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، به طور

1. Deployment

2. Assessment and Review

3. El Hammioui

مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی دانشگاه‌های مراکش تأثیر می‌گذارد. این یافته‌ها به لزوم به‌کارگیری رویکردهای روش‌شناختی ترکیبی (مطالعه موردی چندگانه و تحقیق مداخله‌گر) برای شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه عملکرد سازمانی اشاره دارد.

رحمتی و جلیوند<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل تعالی سازمانی بهینه برای بخش عمومی، به شناسایی مدل مناسب تعالی سازمانی برای سازمان‌های دولتی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) بر اساس پنج شاخص انتخاب‌شده، مناسب‌ترین مدل برای سنجش تعالی در سازمان‌های بخش عمومی است. این یافته‌ها به این نکته اشاره دارد که شناسایی مدل مناسب برای سنجش تعالی سازمانی در بخش عمومی می‌تواند سهم قابل توجهی در ادبیات موجود در زمینه اندازه‌گیری تعالی داشته باشد و عدم اتخاذ مدل مناسب، فرایند تعالی را با شکست مواجه کرده و ابعادی از سازمان را دچار آسیب‌های پیش‌بینی‌نشده می‌کند.

صفری و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی جهت بهینه‌سازی شبیه‌سازی رویکردهای مدل تعالی سازمانی EFQM با استفاده از پویایی‌شناسی سیستم‌ها و الگوریتم ژنتیک در شبکه بانکی جمهوری اسلامی ایران»، به بررسی بهینه‌سازی رویکردهای مدل EFQM در شبکه بانکی ایران پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که استفاده از پویایی‌شناسی سیستم‌ها و الگوریتم ژنتیک می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. این یافته‌ها به اهمیت عوامل انسانی و انگیزشی در تحقق تعالی سازمانی اشاره دارد.

مقدسی و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «مبانی، مفاهیم و الگوهای تئوریک تعالی سازمانی»، به بررسی مبانی نظری و مفاهیم مرتبط با تعالی سازمانی پرداختند. این مطالعه تأکید می‌کند که درک صحیح از مفاهیم تعالی و انگیزش می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود.

کاکائی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط مدل تعالی منابع انسانی با انگیزش شغلی پرسنل شرکت آلومینیوم پارس» به این نتیجه رسیدند که بین مدل تعالی منابع انسانی و انگیزش شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

1. Rahmati & Jalilvand

یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌هایی مانند رهبری، مشارکت، تمرکز بر مشتری و مدیریت اطلاعات نقش مهمی در افزایش انگیزش شغلی ایفا می‌کنند. این مطالعه اهمیت به‌کارگیری رویکردهای تعالی محور را در بهبود انگیزش نیروی انسانی در سازمان‌های صنعتی تأیید می‌کند.

سلمان و باتور<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "نقش تعالی شغلی میان نقش‌های رهبری و انگیزه پیشرفت در کارکنان وزارت آموزش و پرورش امارات متحده عربی" دریافتند که تعالی شغلی (EFQM) به طور متوسط تحت‌تأثیر سبک رهبری قرار می‌گیرد و به‌شدت تحت‌تأثیر انگیزه‌ها و شیوه‌های خودانگیختگی کارکنان برجسته است.

الامیری<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی تحت عنوان "نقش تعدیل‌کننده نوآوری در رابطه بین توفیق‌طلبی، توانمندسازها و تعالی سازمانی" اهمیت متغیرهای توفیق‌طلبی، توانمندسازها و نوآوری را در تعالی سازمانی بررسی کردند و نشان دادند که این متغیرها در دستیابی به تعالی سازمانی اهمیت زیادی دارند.

اسکریگ - تنّا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر درونی‌سازی واقعی مدل تعالی EFQM، به بررسی نقش انگیزه‌های پذیرش و سیستم‌های ارزیابی و پاداش‌دهی پرداختند. نتایج این مطالعه که بر اساس داده‌های سازمان‌های اسپانیایی دارای تقدیرنامه EFQM انجام شد، نشان داد که انگیزه‌های درونی مانند ترویج سبک مشارکتی مدیریت، نقش کلیدی در تحقق عملی و مؤثر مدل EFQM دارند. همچنین، سیستم‌های ارزیابی متمرکز بر رشد و توسعه کارکنان نیز تأثیر بسزایی در این فرایند دارند. این یافته‌ها بر اهمیت مؤلفه‌های نرم در مدل EFQM تأکید می‌کنند، از جمله مواردی چون انگیزش، احساس پیشرفت فردی و میل به موفقیت که همگی با انگیزه توفیق‌طلبی هم‌راستا هستند.

سازگارگرایی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه تعالی سازمانی با انگیزش درونی کارکنان دانشگاه‌های مادر (شیراز، کرمان و اصفهان)»، به تحلیل اثرگذاری ابعاد مختلف مدل تعالی سازمانی بر انگیزش درونی کارکنان پرداختند. در این

1. Salman & Battour

2. Alamiri & et al

3. Escrig-Tena

مطالعه، مؤلفه‌هایی مانند رهبری، تمرکز بر مشتری، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه و شراکت‌ها و منابع به‌عنوان متغیرهای کلیدی مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان داد که تعالی سازمانی تأثیر معناداری بر انگیزش درونی کارکنان دارد و به‌ویژه مؤلفه‌های رهبری و شراکت، نقشی مؤثر در تقویت انگیزه‌های درونی ایفا می‌کنند. این نتایج بر اهمیت اتخاذ رویکردهای تعالی محور برای ارتقای انگیزش و بهره‌وری نیروی انسانی در محیط‌های دانشگاهی تأکید دارد.

ون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نیز در تحلیل دینامیک اجرای مدل تعالی عملکرد، دریافتند که هرچه میزان اهمیت و میل به پیشرفت (انگیزه توفیق‌طلبی) بیشتر باشد، تعالی سازمانی بیشتر می‌شود.

فلاح (۲۰۱۵) نیز در پژوهشی با موضوع "تبیین رابطه الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت و تعالی سازمانی" در موسسه آموزش عالی صنعتی فولاد دریافت که رابطه مثبتی بین الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت و تعالی سازمانی وجود دارد.

سوتو مریو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی باهدف افزایش مشارکت و انگیزه دانشجویان در یک دوره‌ی آماری، از چارچوب مدل تعالی سازمانی EFQM بهره گرفت. در این مطالعه، دانشجویان و اساتید با همکاری یکدیگر به تحلیل نقاط قوت و ضعف فرایند آموزشی پرداختند و بر اساس آن، برنامه‌ای راهبردی برای بهبود یادگیری تدوین شد. نتایج نشان داد که مشارکت فعال دانشجویان در فرایند تصمیم‌گیری و طراحی آموزشی، باعث افزایش احساس مسئولیت، انگیزه و مشارکت مؤثر آنان شد. پژوهشگر با تکیه بر اصول رهبری، کار تیمی و چرخه بهبود<sup>۳</sup>، نشان داد که استفاده از معیارهای EFQM می‌تواند بستری برای رشد انگیزه‌های درونی، از جمله انگیزه توفیق‌طلبی، در فضای آموزشی فراهم کند.

ارلیش<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان مدل EFQM و انگیزش کاری به این نکته اشاره می‌کند که اگرچه رضایت شغلی و انگیزش از نتایج مهم مدل تعالی سازمانی EFQM هستند، اما سازمان‌ها عمدتاً بر سنجش رضایت تمرکز دارند و به ابعاد انگیزشی کمتر توجه

1. wen & et al

2. Merino

3. PDCA

4. Ehrlich

می‌کنند. او با نقد ابزار رایج سنجش انگیزش (پرسش‌نامه JDS) که صرفاً بر محتوای کار متمرکز است، پرسش‌نامه‌ای جدید به نام ارزیابی انگیزش (MAQ) طراحی کرده که ابعاد گسترده‌تری از انگیزش، از جمله انگیزه‌های درونی مانند توفیق‌طلبی را پوشش می‌دهد. این ابزار امکان ارزیابی دقیق‌تری از ارتباط میان اقدامات مدیریتی و نتایج انگیزشی در مدل EFQM فراهم می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه‌ی اجرا، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است و جمع‌آوری اطلاعات و داده به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه دبیران تربیت‌بدنی مشغول تدریس در مدارس آموزش و پرورش شهرستان زاهدان بود که بنا بر اطلاعات دریافتی از کارگزینی اداره کل آموزش و پرورش استان، تعداد کل دبیران تربیت‌بدنی ۳۵۰ نفر (۱۸۰ مرد و ۱۷۰ زن) گزارش گردید، کلیه این افراد دارای حکم کارگزینی با مدرک تربیت‌بدنی و علوم ورزشی با مقاطع تحصیلی از فوق‌دیپلم تا دکتری داشتند. حجم نمونه آماری از طریق جدول مورگان، تعداد ۱۸۴ محاسبه شد. با فرض این که افراد جامعه آماری در هر کدام از گروه مردان و زنان از تجانس نسبی برخوردار و همگون هستند انتخاب افراد نمونه شامل ۹۵ مرد و ۸۹ زن برآورد، و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای صورت گرفت.

به منظور تدوین و نگارش مبانی نظری و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری داده‌های آماری از پرسش‌نامه به روش میدانی استفاده شد. پرسش‌نامه جمعیت‌شناختی با پنج سؤال در خصوص اطلاعات فردی پاسخ‌دهندگان شامل سن، جنسیت، میزان تحصیلات، نوع استخدام و سابقه خدمتی تنظیم شده بود.

جهت سنجش تعالی سازمانی، از پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر مدل EFQM استفاده گردید که برگرفته از پرسش‌نامه تعالی سازمانی دمینگ (ویرایش شده توسط مقیمی، ۱۹۹۰) است. این پرسش‌نامه دارای ۲۸ گویه و چهار مؤلفه (برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و اصلاح) است و گویه‌های آن بر اساس طیف پنج‌ارزشی لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) نمره‌گذاری شده است. همچنین جهت سنجش انگیزه توفیق‌طلبی از پرسش‌نامه استاندارد هرمنس (۱۹۷۰) استفاده شد که توسط ابوالفضل کرمی در دانشگاه علامه طباطبایی

ترجمه شده است. این پرسش‌نامه شامل ۲۹ سؤال به صورت چهارگزینه‌ای لیکرت (مقیاس چهاردرجه‌ای) است.

روایی صوری هر دو پرسش‌نامه تعالی سازمانی و انگیزه توفیق‌طلبی توسط ۱۰ نفر از اساتید مجرب حوزه مدیریت مورد تأیید قرار گرفت و برای به دست آوردن پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به ترتیب ضریب آنها ۰/۷۲ و ۰/۸۳ محاسبه گردید.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، در سطح آمار توصیفی از شاخص‌های گرایش مرکزی (میانگین) و شاخص‌های پراکندگی (کمینه، بیشینه و انحراف معیار) استفاده گردید. در سطح آمار استنباطی نیز با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۷، از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف (بررسی نرمال بودن داده‌ها)، آزمون تی مستقل (بررسی نقش تعدیل‌کنندگی جنسیت)، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد. پیش‌فرض‌های لازم از جمله خطی بودن رابطه و نبود هم‌خطی چندگانه با استفاده از آماره (VIF) نیز مورد بررسی قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

#### آمار توصیفی

جدول شماره ۱: آمار توصیفی

تغییر	گروه‌ها	میانگین	کمترین نمره	بیشترین نمره	انحراف معیار
تعالی سازمانی	دبیران مرد	۹۲/۹۲	۳۹	۱۳۱	۱۶/۵۴۸
	دبیران زن	۸۹/۱۰	۴۴	۱۳۳	۱۶/۳۴۲
انگیزه توفیق‌طلبی	دبیران مرد	۹۲/۷۲	۶۶	۱۰۷	۸/۲۰۸
	دبیران زن	۹۳/۱۲	۶۳	۱۰۸	۹/۱۳۶

با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها در جدول شماره یک می‌توان گفت که میانگین نمرات «تعالی سازمانی» و «انگیزه توفیق‌طلبی» در دبیران مرد و زن به طور نسبی مشابه است. به ویژه در شاخص «تعالی سازمانی»، دبیران مرد نمرات بالاتری نسبت به دبیران زن دارند، در حالی که در «انگیزه توفیق‌طلبی»، دبیران زن نمرات بیشتری کسب

کرده‌اند. این تفاوت‌ها نشان‌دهنده ی نگرش‌های متفاوت در هر گروه است. انحراف معیار نمرات نیز نشان می‌دهد که در گروه دبیران مرد، نظرات به نسبت یکنواخت‌تری وجود دارد، در حالی که در گروه دبیران زن پراکندگی بیشتری در نمرات مشاهده می‌شود. این امر می‌تواند به تفاوت‌های فرهنگی، اجتماعی و شغلی بین دو گروه برگردد.

جدول شماره ۲: شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نمرات

جنس		سابقه کار			وضعیت تحصیلی			نوع استخدام			
زن	مرد	۱۱≤۲۰	≤۲۱	فوق‌دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکترا	قراردادی	پیمانی	رسمی	
۸۹	۹۵	۱۱۱	۴۴	۲۹	۶	۱۴۱	۳۵	۲	۲۱	۶۶	۹۷

در تحلیل داده‌های حاصل از جدول شماره ۲، می‌توان گفت که اکثریت شرکت‌کنندگان در این مطالعه را مردان با سابقه کار کمتر از ۱۰ سال و مدرک تحصیلی لیسانس تشکیل می‌دهند. همچنین، بیشتر افراد دارای وضعیت استخدام پیمانی هستند. این اطلاعات می‌تواند نشان‌دهنده نیاز به برنامه‌های آموزشی و انگیزشی مناسب برای گروه‌های با سابقه کار کمتر باشد.

#### آمار استنباطی

برای آزمون فرضیه‌ها، ابتدا پیش فرض آزمون پارامتری، یعنی نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بررسی گردید که نمرات Z تعالی سازمانی ۰/۰۶۷ و انگیزه توفیق‌طلبی ۰/۰۸۳ در سطح معنی‌داری  $p=0/05$  بررسی گردید. نتایج به دست آمده سطوح معنی‌داری در همه متغیرها، را بیشتر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد. در نتیجه توزیع متغیرها، نرمال بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جدول شماره ۳: آماره VIF و ضریب تحمل برای بررسی هم خطی بودن چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین

متغیرهای پیش‌بین	آماره VIF	ضریب تحمل
تعالی سازمانی	۱/۰۵۸	۰/۹۴۵
بعد برنامه‌ریزی	۲/۱۲۹	۰/۴۷۰
بعد اجرا	۴/۱۸۶	۰/۲۹۳
بعد ارزیابی	۴/۵۹۱	۰/۲۱۸
بعد اصلاح	۱/۴۲۳	۰/۷۰۳
انگیزه توفیق‌طلبی	۱/۰۵۸	۰/۹۴۵

با توجه به نتایج جدول شماره ۳، مقادیر آماره VIF در همه متغیرهای پیش‌بین بین عدد ۱ الی ۵ بود؛ بنابراین شرط عدم هم خطی بودن چندگانه برقرار می‌باشد. همچنین مقدار ضریب تحمل در همه متغیرهای پیش‌بین بیشتر از ۰/۲ بود، لذا، مدل رگرسیون نیز از تناسب خوبی برخوردار می‌باشد.

جدول شماره ۳: آزمون تی مستقل

p	Df	t	آزمون لون		متغیر
			sig	F	
۰/۱۱۸	۱۸۲	۱/۵۷۲	۰/۹۳۰	۰/۰۰۸	تعالی سازمانی
۰/۷۵۰	۱۸۲	-۰/۳۱۹	۰/۲۶۱	۱/۲۷۱	انگیزه توفیق‌طلبی

نتایج جدول ۴ نشان داد؛ در آزمون لون همگنی واریانس‌ها، بین دو گروه زن و مرد برقرار است. همچنین بین میانگین نمرات تعالی سازمانی ( $P = 0/118$ ) و انگیزه توفیق‌طلبی ( $P = 0/750$ ) در دو گروه زن و مرد تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. این امر نشان می‌دهد که متغیر تعدیل‌کننده جنسیت، در رابطه بین متغیرهای پژوهش تأثیر نداشته، بنابراین در آزمون فرضیه‌ها، داده‌های پژوهش فارغ از متغیر تعدیل‌کننده جنسیت مورد آزمون قرار گرفته است.

جدول شماره ۴: آزمون متغیرها ضریب همبستگی پیرسون

ضریب همبستگی پیرسون		آزمون متغیرها	
P	r		
۰/۰۰۱	۰/۲۳۴	تعالی سازمانی	انگیزه توفیق‌طلبی
۰/۰۰۱	۰/۲۹۵	بعد برنامه‌ریزی	
۰/۱۴۴	۰/۱۰۸	بعد اجرا	
۰/۱۵۳	۰/۱۰۶	بعد ارزیابی	
۰/۰۰۱	۰/۴۵۳	بعد اصلاح	

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۵) حاکی است؛ بین تعالی سازمانی و ابعاد آن با انگیزه توفیق‌طلبی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد؛ همچنین بین ابعاد ارزیابی و اجرا با انگیزه توفیق‌طلبی رابطه معنا داری وجود ندارد.

جدول شماره ۵: شاخص‌های مدل رگرسیون گام به گام انگیزه توفیق‌طلبی بر اساس ابعاد تعالی سازمانی

مدل	متغیر	R	R <sup>2</sup>	AR <sup>2</sup>	SE	F	P
۱	بعد اصلاح	۰/۴۵۳	۰/۲۰۶	۰/۲۰۱	۷/۷۲۹	۴۷/۱۰۱	۰/۰۰۱
۲	بعد اصلاح و بعد برنامه‌ریزی	۰/۴۷۴	۰/۲۲۵	۰/۲۱۶	۷/۶۵۶	۲۶/۲۴۴	۰/۰۰۱

با توجه به (جدول ۶)، مربع تغییرات ضریب همبستگی چندگانه بعد اصلاح در مدل ۱، برابر ۰/۲۰۶ می‌باشد که با وارد شدن بعد برنامه‌ریزی متغیر انگیزه توفیق‌طلبی در مدل ۲، میزان تغییر مربع ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰/۲۲۵ می‌باشد، بدین معنا که با ورود نمرات بعد برنامه‌ریزی در رگرسیون (۰/۱۹ = ۰/۲۰۶ - ۰/۲۲۵) مقدار ۰/۰۱۹ بر میزان تبیین واریانس متغیر وابسته (انگیزه توفیق‌طلبی) افزایش یافته است. همچنین بر پایه مدل اول بعد اصلاح (P < ۰/۰۰۱،  $F_{(1, 182)} = 47/101$ ) و بر پایه مدل دوم ابعاد اصلاح و برنامه‌ریزی (P < ۰/۰۰۱،  $F_{(2, 181)} = 26/244$ ) به طور معنی‌دار توان پیش‌بینی انگیزه توفیق‌طلبی دبیران تربیت‌بدنی شهر زاهدان را دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، بررسی نقش ابعاد مدل تعالی سازمانی EFQM در پیش‌بینی انگیزه توفیق‌طلبی دبیران تربیت‌بدنی شهر زاهدان بود. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که از میان ابعاد چهارگانه مدل (برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و اصلاح)، تنها دو بعد «برنامه‌ریزی» و «اصلاح» توانستند رابطه مستقیم و معنادار با انگیزه توفیق‌طلبی دبیران نشان دهند، در حالی که بین ابعاد اجرا، ارزیابی و انگیزه توفیق‌طلبی دبیران تربیت‌بدنی رابطه معنادار مشاهده نشد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد «برنامه‌ریزی» و «اصلاح» مدل تعالی سازمانی توانایی پیش‌بینی انگیزه توفیق‌طلبی دبیران را داشتند. مدل تعالی سازمانی از منظر نظری، انگیزه توفیق‌طلبی بر اساس دیدگاه دیوید مک‌کلند (۱۹۵۸) به عنوان یکی از نیازهای اساسی افراد در راستای رشد، پیشرفت و رسیدن به موفقیت تعریف می‌شود. این انگیزه در محیط‌هایی تقویت می‌شود که به افراد فرصت تجربه موفقیت، هدف‌گذاری، بازخورد مستمر و پذیرش مسئولیت‌های چالش‌برانگیز داده شود. در همین راستا، بعد

«برنامه‌ریزی» در مدل EFQM با تعیین مسیرهای روشن، هدف‌گذاری مشخص و سازماندهی منابع، زمینه لازم برای بروز انگیزه‌های درونی و هدف‌محور معلمان را فراهم می‌آورد. برنامه‌ریزی مؤثر، جهت حرکت فرد را مشخص می‌سازد و به او حس کنترل، پیش‌بینی‌پذیری و مشارکت می‌دهد که همگی از مؤلفه‌های روان‌شناختی مؤثر بر انگیزه هستند. نتیجه حاصل با پژوهش سلمان و باتور (۲۰۲۰) هم‌راستا است که در مطالعه‌ای بر کارکنان آموزش و پرورش امارات متحده عربی، به این نتیجه رسیدند که تعالی شغلی، به‌ویژه در بستر برنامه‌ریزی راهبردی و سبک رهبری مشارکتی، نقش مهمی در افزایش انگیزه پیشرفت ایفا می‌کند. همچنین، یافته‌های ون و همکاران (۲۰۱۶) نیز حاکی از آن بود که افزایش میل به پیشرفت در میان کارکنان، رابطه مستقیم با پیاده‌سازی مؤثر مدل‌های تعالی سازمانی دارد.

بعد اصلاح به عنوان اولین متغیر در مدل رگرسیون وارد شد و توضیح دهنده ۲۰/۶ درصد از واریانس انگیزه توفیق‌طلبی بود. این یافته حاکی است که وقتی سازمان‌ها (در اینجا اداره آموزش و پرورش زاهدان) سیستم‌های اصلاحی مؤثر مانند بازنگری مستمر فرایندها و بهبود عملکرد را به‌خوبی اجرا کنند، کارکنان (دبیران تربیت‌بدنی) انگیزه بیشتری برای دستیابی به اهداف و اثبات شایستگی خود دارند. در واقع، محیط‌های کاری‌ای که در آن‌ها اشتباهات به‌عنوان فرصتی برای یادگیری تلقی می‌شوند، زمینه‌ساز رشد انگیزه‌های درونی و احساس توانمندی فردی هستند. وقتی معلمان مشاهده می‌کنند که سازمان به پیشنهادها، تجربیات و بازخوردهای آن‌ها اهمیت می‌دهد و سازوکارهای بهبود را جدی می‌گیرد، احساس تعلق و انگیزش آن‌ها تقویت می‌شود. این یافته با پژوهش اسکریگ - تن و همکاران (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد که بر نقش مؤلفه‌های نرم؛ مانند انگیزش، یادگیری و فرهنگ باز در درونی‌سازی مدل EFQM تأکید کرده‌اند.

پس از «اصلاح»، بعد برنامه‌ریزی نیز وارد مدل شد و مجموعاً توانست ۲۲/۵ درصد از واریانس انگیزه توفیق‌طلبی را تبیین نماید. این نتیجه با مطالعاتی مانند دبی لاکهانپال (۲۰۱۹)<sup>۱</sup> هم‌خوانی دارد که نشان می‌دهد وقتی سازمان‌ها بر برنامه‌ریزی

<sup>۱</sup>. Dubey Lakhnupal

استراتژیک، تعیین اهداف شفاف و تدوین طرح‌های آموزشی تمرکز کنند، انگیزه توفیق‌طلبی کارکنان تقویت خواهد شد. به عبارت دیگر، وجود یک چارچوب منسجم برنامه‌ریزی برای معلمان تربیت‌بدنی باعث می‌شود آن‌ها چشم‌انداز روشنی از انتظارات و مسیر پیشرفت خود داشته باشند؛ این شفافیت در اهداف، به افزایش تعهد و انگیزه منجر می‌شود.

در سوی مقابل، عدم رابطه معنادار میان انگیزه توفیق‌طلبی با ابعاد «اجرا» و «ارزیابی» ممکن است به کاستی‌های ساختاری یا فرهنگی در سیستم آموزش و پرورش مرتبط باشد. در بسیاری از مدارس، اجرای برنامه‌ها به فعالیتی کلیشه‌ای، غیرخلاقانه و دستوری تقلیل یافته که فضای لازم برای بروز خلاقیت، مشارکت و بازخوردگیری را فراهم نمی‌سازد. همچنین، ارزیابی‌ها عمدتاً بر جنبه‌های کمی و ظاهری عملکرد متمرکزند و اغلب به جای تشویق و ارتقای، کارکرد کنترلی و تنبیهی دارند. چنین رویکردی نه تنها انگیزه توفیق‌طلبی را افزایش نمی‌دهد، بلکه ممکن است به ایجاد احساس فرسودگی و بی‌انگیزگی منجر شود. این نتایج با یافته‌هایی مانند تقوایی یزدی و نیاز آذری (۲۰۲۰) همخوانی دارد که نشان می‌دهد کیفیت واقعی اجرا و اثربخشی بازخوردها، نه صرفاً وجود سازوکارهای اجرایی، در ارتقای انگیزش اهمیت دارد. همچنین این موضوع با انتقادات ارلیش (۲۰۰۶) مطابقت دارد که در بررسی رابطه مدل EFQM و انگیزش کاری، بیان کرد که تمرکز بیش از حد بر نتایج بیرونی و نادیده گرفتن مؤلفه‌های انگیزشی درونی از جمله توفیق‌طلبی، موجب ضعف در اثربخشی این مدل خواهد شد. در نتیجه، برای تحقق اثربخش مدل EFQM در آموزش و پرورش، لازم است بُعد ارزیابی از کنترل‌گرایی صرف به سمت بازخوردگیری، یادگیری و ارتقای فردی بازتعریف شود. یافته‌های پژوهش از منظر عملی نیز بسیار قابل توجه‌اند. در مجموع، پژوهش حاضر نشان داد که ابعاد خاصی از مدل EFQM به ویژه برنامه‌ریزی و اصلاح، می‌توانند به عنوان عوامل کلیدی در ارتقای انگیزه توفیق‌طلبی معلمان ایفای نقش کنند. بهره‌گیری هدفمند از این یافته‌ها می‌تواند گامی مؤثر در توانمندسازی معلمان و بهبود کیفیت آموزش در مناطق کمتر برخوردار باشد. حرکت به سمت اصلاحات آموزشی اثربخش و متناسب با شرایط سیاسی و اقتصادی موجود بهره‌وری نظام آموزشی را در افق چشم‌انداز توسعه ملی تضمین می‌کند (Ahmadi, Imani, and Yaghoubi, 2024)

در مجموع بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌شود.

۱. سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی باید تمرکز خود را از کنترل‌های صرف به سمت توانمندسازی حرفه‌ای، مشارکت در تصمیم‌گیری، و ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر معطوف کنند. به طور خاص، تدوین برنامه‌های سالانه معلمان با مشارکت فعال آنان، طراحی نظام‌های بازخورد مستمر و اجرای اقدامات اصلاحی مشارکتی می‌تواند به تقویت انگیزه‌های پیشرفت کمک کند.

۲. ارتقای بعد برنامه‌ریزی:

• تدوین راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت آموزشی با مشارکت دبیران تربیت‌بدنی، تعیین اهداف واضح و ملموس برای هر دوره تحصیلی و ارائه چارچوب زمان بندی مشخص برای اجرای فعالیت‌ها.

• ایجاد تیم‌های همکاری میان دبیران برای تبادل تجربیات و تدوین برنامه‌های درسی خلاقانه که متناسب با زیرساخت‌های ورزشی محدود در زاهدان باشد.

۳. بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد دبیران ضروری به نظر می‌رسد. این نظام باید علاوه بر سنجش عملکرد، بستر رشد و توسعه حرفه‌ای را فراهم آورد. استفاده از رویکردهای چند منبع (خودارزیابی، ارزیابی همکار، ارزیابی مدیر و بازخورد دانش‌آموزان) می‌تواند تصویر جامع‌تری از عملکرد و انگیزش معلم ارائه دهد.

۴. توجه به سازوکار جذب و نگه‌داشت معلمان با انگیزه توفیق‌طلبی بالا، به‌عنوان یک راهبرد کلیدی در ارتقای کیفیت آموزشی باید مدنظر قرار گیرد. به‌ویژه در مناطق محرومی مانند زاهدان، فراهم‌سازی فضای حمایتی، شناسایی معلمان مستعد و اعطای فرصت‌های رشد شغلی می‌تواند آثار بلندمدت در توسعه سرمایه انسانی داشته باشد.

**محدودیت‌های پژوهش:**

۱. جامعه آماری محدود به دبیران تربیت‌بدنی شهر زاهدان بود و لذا تعمیم نتایج به دیگر استان‌ها نیازمند تحقیقات تکمیلی است.

۲. استفاده از پرسش‌نامه خود گزارش‌دهی می‌تواند محدودیت «سوگیری پاسخ‌دهی» را به همراه داشته باشد.

۳. ماهیت توصیفی-همبستگی پژوهش امکان نتیجه‌گیری علیتی را نمی‌دهد.

### پیشنهاد‌های برای پژوهش‌های آتی:

۱. مطالعات آینده می‌توانند به بررسی نقش متغیرهای میانجی/تعدیل‌کننده مانند «فرهنگ سازمانی» یا «سبک رهبری مدیران» در رابطه EFQM- انگیزه توفیق‌طلبی بپردازند.
۲. پژوهش‌های ترکیبی (کمی-کیفی) با مصاحبه‌های عمقی و گروه‌های متمرکز می‌تواند به درک عمیق‌تری از تجربه دبیران تربیت‌بدنی از ابعاد EFQM منجر شود.
۳. مقایسه بین مناطق شهری با روستایی یا سایر رشته‌های تحصیلی (مانند معلمان دیگر دروس) ممکن است الگوی متفاوتی ارائه دهد.

### حمایت و قدردانی

این پژوهش با حمایت معنوی دانشگاه سیستان و بلوچستان انجام شده است

### منابع فارسی

- احمدی، ملیحه؛ ایمانی، عبدالمجید؛ یعقوبی، نورمحمد. (۱۴۰۳). ارائه الگوی خط‌مشی‌گذاری خوب در حوزه آموزش عالی. *حکمرانی و توسعه*، ۴(۱)، ۴۹-۷۴. doi:10.22111/jipaa.2024.425479.1146
- اکبرنژاد، رضا، نوکریزی، محسن، و دیانی، محمدحسین (۱۳۹۷). ارزیابی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران براساس الگوی مالکوم بالدريج. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۳(۳)، ۳۶۳-۳۸۶.
- پورعلی، محمدرضا، و حسینی آب‌بندانک، سیدقهرمان. (۱۳۹۲). مقایسه مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) و مدل جایزه ملی کیفیت ایران (INQA) دومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، گرگان. بازیابی از: <https://civilica.com/doc/253774>
- تقوایی یزدی، مریم، و نیازآذری، مرضیه. (۱۳۹۹). رابطه آینده‌نگری با هوش سازمانی، خلاقیت سازمانی و تعالی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران به منظور آرایه مدل. *دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۱(۴۲)، ۱۶۷-۱۹۲.
- حجازی، سیده مهلا، زنجانی زاده اعزازی، استعلاجی. (۲۰۲۲). واکاوی چالش‌های نظام آموزش و پرورش ایران در حوزه انتقال دانش. *مطالعات روانشناختی نوجوان و جوان*، ۳(۲)، ۳۲۷-۳۴۱.
- حسینی دستجردی، فرناز، خسروی مهر، رویا، غلامی، ابوالفضل، و موسوی، زهراسادات. (۱۳۹۹). تبیین نقش تعالی سازمانی در تحول سازمانی. بازیابی از: <https://sid.ir/paper/900541/fa>
- حمید کاکائی، فریبا قلی‌پور جمنانی، علیرضا ترحمی، عامر دهقان نجم‌آبادی. (۲۰۲۲). بررسی ارتباط مدل تعالی منابع انسانی با انگیزش شغلی پرسنل شرکت آلومینیوم پارس شهرک صنعتی کاوه. *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۵(۱۶)، ۱۳۶-۱۴۵.

رستم‌پور، شهرام، ایران‌زاده، سلیمان، و فقهی‌فرهمند، ناصر. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد حوزه آموزش و سرمایه انسانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد تعالی سازمانی. *آموزش علوم دریایی*، ۶(۱۷)، ۱۲۴-۱۴۵. بازیابی از: <https://sid.ir/paper/261994/fa>

رضایی‌شریف، علی، کریمیان‌پور، غفار، مرادی، گل‌نما، و کریمیان‌پور، ابراهیم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین اخلاق کاری و تعهد به تغییر با میانجی‌گری اشتیاق شغلی در بین معلمان مقطع ابتدایی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۰(۳۴)، ۶۴-۷۹. بازیابی از: <https://sid.ir/paper/149485/fa>

زارع، جواد، و ربیعی، علی. (۱۳۹۶). هوش فرهنگی و رابطه آن با انگیزه توفیق‌طلبی مدیران شرکت مخابرات استان خراسان رضوی. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۱)، ۲۵-۴۲. <https://doi.org/10.22059/jomc.2017.61177>

سازگارگرایی، نوشین، قرایی‌خضری، مریم، زاهدی‌فر، حسن، و موسویان، مهدیه. (۱۳۹۷). رابطه تعالی سازمانی با انگیزش درونی کارکنان دانشگاه‌های مادر، شیراز، کرمان و اصفهان. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی*. <https://sid.ir/paper/fa۸۹۸۵۸۷SID>

شفیع‌پورمطلق، خدیوی‌اسدالله، و ترابی‌نهاد، منیره. (۱۳۹۱). تعیین رابطه بین جو سازمانی، سبک رهبری و عدالت سازمانی با انگیزه توفیق‌طلبی سازمانی مبتنی بر میانجی‌گری تعهد سازمانی (مطالعه موردی: اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات). *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۴(۴)، ۱۱۳-۱۲۶. صالحی، ملیکا. (۱۳۹۵). اثر بکارگیری الگوی تعالی سازمانی بر بهبود عملکرد کارکنان و خلاقیت سازمانی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

صفری، حسین، محقر، علی، عبادی‌ضیایی، علی، آذرفر، امیر. (۱۴۰۱). ارائه مدلی جهت بهینه‌سازی شبیه‌سازی رویکردهای مدل تعالی سازمانی EFQM با استفاده از پویایی‌شناسی سیستم‌ها و الگوریتم ژنتیک در شبکه بانکی جمهوری اسلامی ایران. *چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، شماره ۴۸، صفحات ۱۵۹-۱۹۸.

عطاری، آزاده، و بلاغت، سیدرضا. (۱۳۹۸). تعیین میزان توفیق‌طلبی و وجدان کاری کارکنان و پیش‌بینی آن از طریق پایبندی به رفتارهای اخلاقی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۳)، ۲۵۱-۲۷۰. <https://doi.org/10.22111/jmr.2019.4752>

فلاح، مریم. (۱۳۹۴). تبیین رابطه الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت و تعالی سازمانی. در پنجمین کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری (ص. ۱۸۰). تهران. دریافت شده از <https://civilica.com/doc/527323> فیضی، سمیرا، منتظری، امیر، اندام، رضا، و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۶). تحلیل رابطه هوش فرهنگی و انگیزه توفیق‌طلبی داوطلبان رویدادهای ورزشی. *مجله پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۶(۲۱)، ۱۱-۲۰. بازیابی از: <https://magiran.com/p1735824>

مرادی، پویان. (۱۳۹۹). مدل تعالی EFQM ویرایش سال ۲۰۲۰ بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی. (چاپ اول). ISBN: 9786001732065

مطهری نژاد، حسین، و فاتحی، فرداد. (۱۳۹۹). نقش شایستگی‌های حرفه‌ای دبیران ریاضی در پیش‌بینی پیشرفت تحصیلی ریاضی دانش‌آموزان مدارس عادی و خاص. آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی). مقدسی، علیرضا، ثریای، سیدرضا. مولوی، حسین. (۱۴۰۰). مبانی، مفاهیم و الگوهای تئوریک تعالی سازمانی. فصلنامه مدیریت/استاندارد و کیفیت، شماره ۲، صفحات ۱-۲۰.

ملک‌زاده، رویا، محمودی، قهرمان، و عابدی، قاسم. (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد بیمارستان آموزشی امام خمینی (ره) ساری با مدل تعالی سازمانی و رویکرد مدل برنامه‌ریزی عملیاتی. مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۲۹(۱۷۷)، ۱۵۷-۱۶۵. بازیابی از: <https://sid.ir/paper/395601/fa>

## References

- Ahmadi, M., Imani, A. M. and Yaghoubi, N. (2024). Provide a Good Policy-Making Model in the Field of Higher Education. *Governance and Development*, 4(1), 49-74. doi: 10.22111/jipaa.2024.425479.1146
- Akbarnejad, R., Nokarizi, M., & Diani, M. (2018). Evaluation of public library performance in Iran based on the Malcolm Baldrige Model. *Journal of Information Science and Public Libraries*, 24(3), 363-386. (In Persian)
- Alamiri, M., Ameen, A., Isaac, O., Alrajawy, I., & Al-Shibami, A. H. (2020). The moderating role of innovation on the relationship between achievement, enablers, and organizational excellence: *Organizational and business*.
- Ameen, A., Alfalasi, K., Gazem, N. A., & Isaac, O. (2019). Impact of system quality, information quality, and service quality on actual usage of smart government. In *2019 First International Conference of Intelligent Computing and Engineering (ICOICE)*, 1-6. IEEE.
- Attari, A., & Belaghat, S. (2019). Determining the level of achievement motivation and work ethic among employees and predicting it through commitment to ethical behaviors. *Public Management Research*, 12(43), (In Persian)
- Boru, N. (2018). The factors affecting teacher motivation. *Educational Science and Practice*, 9(4), 45-60.
- Corpuz, J. T., Sullano Peña, G., & Dela Torre Bacongus, R. (2022). Achievement, affiliation, power and academic performance of business management students of a state university in Cavite, Philippines. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2060538.
- Dubey, M., & Lakhanpal, P. (2019). EFQM model for overall excellence of the Indian thermal power generating sector. *The TQM Journal*, 31(3), 319-339.
- Ehrlich, C. (2006). The EFQM-model and work motivation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(2), 131-140.
- EL HAMMIQUI, L. (2024). Analysis of the Impact of the EFQM Excellence Model on the Organizational Performance of Moroccan Universities: An Exploratory Methodological Approach. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(6).  
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.33411>

- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(3), 398-419.
- Faizi, S., Montazery, A., Andam, R., & Hamidy, M. (2017). Analyzing the relationship between cultural intelligence and achievement motivation of volunteers in sports events. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 6(21), 11-20. <https://magiran.com/p1735824> (In Persian)
- Fallah, M. (2015). *Explaining the relationship between the Iranian-Islamic model of progress and organizational excellence*. In Proceedings of the 5th National Conference on Management and Accounting (p. 180). Tehran. Retrieved from <https://civilica.com/doc/527323> (In Persian).
- Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011-1038.
- García-Ceberino, J. M., Feu, S., Gamero, M. G., & Ibáñez, S. J. (2022). Determinant factors of achievement motivation in school Physical Education. *Children*, 9(9), 1366.
- Gopalan, V., Bakar, J. A. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A., & Mat, R. C. (2017, October). A review of the motivation theories in learning. In *Aip conference proceedings (Vol. 1891, No. 1)*. AIP Publishing.
- Hasani Dastjerdi, F., Khosravimehr, R., Gholami, A., & Mousavi, Z. S. (2020). Explaining the role of organizational excellence in organizational transformation. Retrieved from <https://sid.ir/paper/900541/fa> (In Persian)
- Hejazi, S. M., Zanjani Zadeh Azazi, & Estelaji. (2022). Exploring the challenges of Iran's education system in the field of knowledge transfer. *Adolescent and Youth Psychological Studies*, 3(2), 327-341. (in Persian)
- Kakaei, H., Gholipour Jamanani, F., Tarahami, A., & Dehghan Najmabadi, A. (2022). Examining the relationship between the human resource excellence model and job motivation of the staff at Pars Aluminum Company, Kaveh Industrial Town. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(16), 136-145. (In Persian),.
- Kaya, O. S., & Ercag, E. (2023). The impact of applying challenge-based gamification program on students' learning outcomes: Academic achievement, motivation, and flow. *Education and Information Technologies*, 28(8), 10053-10078.
- Malekzadeh, R., Mahmoudi, G., & Abedi, Q. (2019). Evaluating the performance of Imam Khomeini (RA) Educational Hospital in Sari using the Organizational Excellence Model and Operational Planning Model. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 29(177), 157-165. (In Persian)
- Merino, J. S. (2009). A Strategy to use an Efqm Polict to Attract the Students' motivation as to Earn Their Participation Engagement. In *INTED2009 Proceedings (pp. 4962-4971)*. IATED.

- Moghaddasi, A., Sorayaei, S.R., & Mowlavi, H. (2021). Foundations, Concepts, and Theoretical Models of Organizational Excellence. *Standard and Quality Management Quarterly*, Issue 2, pp. 1-20. (In persion)
- Moradi, Pouyan. (2020). EFQM Excellence Model 2020 Edition, European Foundation for Quality Management. *Industrial Training and Research Center, First Edition*. ISBN 9786001732065 . (In persion)
- Motahari-Nejad, H., & Fatehichenar, G. (2020). The role of professional competencies of mathematics teachers in predicting the academic progress of students in regular and special schools. *Education and Evaluation (Educational Sciences)*. (In Persian)
- Nenadál, J. (2020). The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17-28.
- Phuong, N. L., & Tu, T. H. (2017). Motivation and organizational performance: A comprehensive analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 302-312.
- Pourali, M. R., & Hosseini Abandanak, S. G. (2013). Comparing the European Foundation for Quality Management (EFQM) Model and the Iranian National Quality Award Model (INQA). *Second National Conference on Accounting, Financial Management, and Investment, Gorgan*. <https://civilica.com/doc/253774> (In Persian)
- Rahmati, M. H., & Jalilvand, M. R. (2024). An optimal organizational excellence model for the public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(3), 944-963.
- Research Center of the Iranian Parliament. (2021). *Report on the state of sports infrastructure in Iranian schools. Parliamentary Research Series*, 35(12), 45-49. (In persion)
- Rezaei Sharif, A., Karimianpoor, G., Moradi, G., & Karimianpoor, E. (2018). Investigating the relationship between work ethic and commitment to change with the mediating role of job enthusiasm among primary school teachers. *Journal of Vocational and Organizational Counseling*, 10(34), 64-79. <https://sid.ir/paper/149485/fa> *Journal of Business Studies*, 22(5), 65-80. (In persion)
- Rostampour, SH., Iran Zadeh, S., & Faqhi Farahmand, N. (2019). Pathology and improvement of the performance of the education and human capital sector in manufacturing companies with an organizational excellence approach. *Marine Science Education*, 6(17), 124-145.. <https://sid.ir/paper/261994/fa> (In Persian)
- Safari, H., Moqarrar, A., Ebadi Ziaei, A., & Azarfar, E. (2022). Developing a Model for Optimizing the Simulation of EFQM Organizational Excellence Approaches Using System Dynamics and Genetic Algorithms in the Banking Network of the Islamic Republic of Iran. *Industrial Management Outlook*, Issue 48, pp. 159-198.. (In persian)

- Salehi, M. (2016). The effects of implementing the organizational excellence model on improving employee performance and organizational creativity. *Tehran: Allameh Tabatabai University*. (In Persian)
- Salman M, Battour M. Career excellence between leadership effects and achievement motivation for employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates. *International Journal of Business Ethics and Governance*. 2020:43-70.
- Sazgargeraee, N., Gharaei Khezri, M., Zahedifar, H., & Mosavian, M. (2018). The relationship between organizational excellence and intrinsic motivation of staff at major universities in Shiraz, Kerman, and Isfahan. *International Conference on Management, Entrepreneurship, and Economic Development*. SID. <https://sid.ir/paper/898587/fa> (In Persian).
- Shafiipour motlagh khadivi, A., & Terabinihad, M. (2012). Determining the relationship between organizational climate, leadership style, and organizational justice with achievement motivation in universities: Case study of faculty members at the Islamic Azad University, Mahallat branch. *Educational Management Research*, 14(4), 126-13. (In persion).
- Suárez, E., Roldán, J. L., & Calvo-Mora, A. (2014). A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 862-885.
- Sudhimolibodhi, M. (2020). Characteristics of individuals with Achievement Motivation. *Journal of Budhist Psychology*, 5(2), 13-14.
- Sütöová, A., Teplická, K., & Straka, M. (2022). Application of the EFQM model in the education institution for driving improvement of processes towards sustainability. *Sustainability*, 14(13), 7711.
- Taghvaei Yazdi, M., & Niazaazari, M. (2020). The relationship between foresight, organizational intelligence, organizational creativity, and organizational excellence in Islamic Azad University of Mazandaran province to propose a model. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 11(42), 167-192. (In Persian)
- Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980-993.
- Wen D, Lv J, Chen X, Dai T. A dynamic analysis on implementing performance excellence model: Importance, achievement and correlations. *Computers & Industrial Engineering*. 2016;101:338-51
- Zare J., & Rabii, A. (2017). Cultural intelligence and its relationship with the achievement motivation of managers in Khorasan Razavi Telecommunication Company. *Journal of Organizational Culture Management*, 15(1), 25-42. <https://doi.org/10.22059/jomc.2017.61177> (In Persian)
- Ziegler M, Schmukle S, Egloff B, Bühner M. Investigating measures of achievement motivation (s). *Journal of Individual Differences*. 2010

