



ارائه مدل ارتباط وجدان کاری کارکنان با تعالی سازمانی (EFQM) در سازمان ورزش شهرداری تهران

عباس ولی زاده^۱، سعید صداقتی^۱، نعمت اله نعمتی^۱، طاهره باقرپور^۱

۱. گروه علوم ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Sedaghati@iau.ir

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر ارائه و آزمون مدل ارتباط وجدان کاری کارکنان با تعالی سازمانی مبتنی بر الگوی EFQM در سازمان ورزش شهرداری تهران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی بود که با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری انجام شد. جامعه آماری شامل ۲۲۰ نفر از کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۱۴۴ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده ها شامل پرسشنامه تعالی سازمانی اصلانی با ۵۸ گویه و ۹ معیار شامل پنج مؤلفه توانمندساز و چهار مؤلفه نتایج، و پرسشنامه وجدان کاری کاستا و مک کری با ۱۶ گویه و دو مؤلفه قابلیت اتکا و موفقیت مداری بود. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تعالی سازمانی و وجدان کاری به ترتیب ۰.۹۲ و ۰.۸۱ بود. داده ها با استفاده از SPSS نسخه ۲۱ و SmartPLS نسخه ۳ و از طریق مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. نتایج نشان داد وجدان کاری با توانمندسازهای تعالی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد ($t=9.94, \beta=0.512$). همچنین، رابطه وجدان کاری با نتایج تعالی سازمانی مثبت و معنادار بود ($t=13.04, \beta=0.796$) و این مسیر بیشترین ضریب را در مدل نشان داد. افزون بر این، وجدان کاری با تعالی سازمانی کل نیز رابطه مثبت و معناداری داشت ($t=11.74, \beta=0.659$). شاخص های برازش مدل شامل $SRMR=0.064$ و $NFI=0.915$ در دامنه مطلوب قرار داشتند و مقدار R^2 برابر با ۰.۷۳۹ بود که قدرت تبیین بالای مدل را نشان داد. یافته ها نشان داد وجدان کاری کارکنان یکی از عوامل مهم مرتبط با تعالی سازمانی است و افزایش قابلیت اتکا و موفقیت مداری کارکنان می تواند با بهبود توانمندسازها، نتایج و سطح کلی تعالی سازمانی همراه باشد. بنابراین، تقویت وجدان کاری در کنار بهبود فرایندها و نظام های مدیریتی می تواند مسیر مؤثری برای ارتقای تعالی سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران فراهم کند.

کلیدواژه ها: وجدان کاری، تعالی سازمانی، EFQM، توانمندسازها، نتایج سازمانی، سازمان ورزش شهرداری تهران

تاریخ ارسال: ۲ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۳ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۳۰ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ آبان ۱۴۰۶



How to cite: Valizadeh, A., Sedaghati, S., Nemati, N., & Bagherpour, T. (2027). Developing a Model of the Relationship between Employees' Work Conscientiousness and Organizational Excellence (EFQM) in the Tehran Municipality Sports Organization. *Training, Education, and Sustainable Development*, 5(4), 1-21.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Developing a Model of the Relationship between Employees' Work Conscientiousness and Organizational Excellence (EFQM) in the Tehran Municipality Sports Organization

Abbas Valizadeh¹, Saeid Sedaghati^{1*}, Nematollah Nemati¹, Tahereh Bagherpour¹

1. Department of Sport Science, Da.C., Islamic Azad University, Damghan, Iran

*Corresponding Author's Email: Sedaghati@iau.ir

Abstract

The present study aimed to develop and test a model of the relationship between employees' work conscientiousness and organizational excellence based on the EFQM framework in the Tehran Municipality Sports Organization. This applied, descriptive-correlational study was conducted using structural equation modeling. The statistical population consisted of 220 employees of the Tehran Municipality Sports Organization, of whom 144 were selected through stratified random sampling based on the Krejcie and Morgan table. Data were collected using Aslani's 58-item Organizational Excellence Questionnaire covering nine EFQM criteria, including five enablers and four result dimensions, and the 16-item Costa and McCrae Work Conscientiousness Questionnaire measuring reliability and achievement orientation. Cronbach's alpha coefficients were 0.92 for organizational excellence and 0.81 for work conscientiousness. Data were analyzed using SPSS version 21 and SmartPLS version 3 through partial least squares structural equation modeling. Work conscientiousness had a positive and significant relationship with organizational excellence enablers ($\beta=0.512$, $t=9.94$). It was also positively and significantly related to organizational excellence results ($\beta=0.796$, $t=13.04$), representing the strongest structural path in the model. In addition, work conscientiousness had a positive and significant relationship with overall organizational excellence ($\beta=0.659$, $t=11.74$). Model fit indices were satisfactory, with SRMR=0.064 and NFI=0.915, while $R^2=0.739$ indicated strong explanatory power. Employees' work conscientiousness was significantly associated with the enablers, results, and overall level of organizational excellence. Enhancing employees' reliability and achievement orientation, together with improving managerial systems and organizational processes, may therefore contribute to higher levels of EFQM-based organizational excellence in the Tehran Municipality Sports Organization.

Keywords: *Work Conscientiousness, Organizational Excellence, EFQM, Enablers, Organizational Results, Tehran Municipality Sports Organization*

Submit Date: 23 May 2026

Revise Date: 14 September 2026

Accept Date: 21 September 2026

Initial Publish: 23 September 2026

Final Publish: 23 October 2027

در محیط‌های سازمانی معاصر، بقا، رشد و دستیابی به عملکرد پایدار بیش از هر زمان دیگری به توانایی سازمان‌ها در ایجاد هماهنگی میان سرمایه انسانی، ساختارها، فرایندها و نظام‌های ارزیابی وابسته شده است. سازمان‌هایی که صرفاً بر دستیابی به نتایج کوتاه‌مدت تمرکز دارند، در برابر تغییرات محیطی، تحولات فناورانه و انتظارات فزاینده ذی‌نفعان آسیب‌پذیرتر هستند؛ در مقابل، سازمان‌هایی که تعالی را به‌عنوان یک رویکرد نظام‌مند و مستمر در نظر می‌گیرند، تلاش می‌کنند میان رهبری، راهبرد، منابع انسانی، فرایندها و نتایج عملکردی نوعی انسجام پایدار ایجاد کنند. در این چارچوب، تعالی سازمانی نه صرفاً یک وضعیت مطلوب، بلکه یک الگوی مدیریتی برای بهبود مداوم، افزایش اثربخشی، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان و تقویت قابلیت‌های سازمانی تلقی می‌شود. مطالعات جدید نشان داده‌اند که دستیابی به تعالی سازمانی به شدت به ظرفیت سازمان برای هم‌راستاسازی منابع، بهره‌گیری از بینش راهبردی و به‌کارگیری سازوکارهای هوشمند مدیریتی وابسته است (Mohammad Ali et al., 2025). همچنین، تأکید روزافزون بر هوشمندی راهبردی و توانایی سازمان برای تفسیر محیط، خلق ایده‌های نو و هدایت منابع به سمت اهداف کلیدی، نشان می‌دهد که تعالی سازمانی بیش از آنکه یک نتیجه منفرد باشد، حاصل تعامل پیچیده مجموعه‌ای از عوامل انسانی و ساختاری است (Kurter, 2025). از این منظر، الگوهای تعالی نظیر EFQM می‌کوشند سازمان را به‌صورت یک سیستم یکپارچه بررسی کنند که در آن توانمندسازها و نتایج در ارتباطی متقابل قرار دارند و عملکرد پایدار زمانی حاصل می‌شود که زیرساخت‌های مدیریتی، رفتاری و انسانی در جهت اهداف سازمانی همسو شوند.

در سال‌های اخیر، مفهوم تعالی سازمانی تحت تأثیر تغییرات دیجیتال، تحول در سبک‌های رهبری، توسعه هوش مصنوعی و ضرورت چابکی سازمانی وارد مرحله‌ای جدید شده است. سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند تنها بر قواعد اداری تثبیت‌شده و فرایندهای سنتی تکیه کنند، بلکه نیازمند ساختارهایی هستند که هم کنترل و هماهنگی را حفظ کنند و هم امکان نوآوری، یادگیری و واکنش سریع به تغییرات را فراهم سازند. چارچوب‌های جدید تعالی، نقش فناوری و هوش مصنوعی را در کاهش بوروکراسی، افزایش شفافیت و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری برجسته کرده‌اند (Zaki, 2026). از سوی دیگر، رهبری دیجیتال و یادگیری سازمانی به‌عنوان محرک‌های تحول کسب‌وکار و تعالی عملیاتی مطرح شده‌اند و نشان داده شده است که فناوری تنها زمانی می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود که با یادگیری مستمر، تغییر فرهنگی و توسعه توانمندی‌های کارکنان همراه باشد (Chowdhury, 2025). در همین راستا، شواهد نشان می‌دهد کاربرد هوش مصنوعی و شایستگی‌های دیجیتال از طریق ارتقای شایستگی کارکنان می‌تواند به تقویت تعالی سازمانی منجر شود (Dehghanizadeh et al., 2025). بنابراین، حتی در فضایی که فناوری به یکی از ارکان اصلی مزیت رقابتی تبدیل شده است، نقش عامل انسانی همچنان بنیادی باقی می‌ماند؛ زیرا کیفیت استفاده از فناوری، اجرای راهبردها و تحقق نتایج سازمانی در نهایت به نگرش، رفتار، تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان وابسته است.

یکی از چارچوب‌های شناخته‌شده برای ارزیابی و هدایت تعالی سازمانی، مدل EFQM است که سازمان را بر اساس دو حوزه اساسی توانمندسازها و نتایج ارزیابی می‌کند. در این رویکرد، توانمندسازها به عناصر و سازوکارهایی اشاره دارند که امکان دستیابی سازمان به عملکرد مطلوب را فراهم می‌کنند و شامل رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، منابع و مشارکت‌ها و فرایندها هستند؛ در مقابل، نتایج بیانگر پیامدهای عملکرد سازمان در حوزه کارکنان، مشتریان، جامعه و شاخص‌های کلیدی عملکرد است. این منطق نشان می‌دهد که تعالی سازمانی محصول یک عامل منفرد نیست، بلکه برآیند کیفیت تعامل میان سیاست‌ها، منابع انسانی، فرایندها و نتایج است. کاربرد مدل EFQM در حوزه ورزش نیز اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا سازمان‌های ورزشی هم‌زمان باید پاسخ‌گوی اهداف اجتماعی، خدماتی، عملکردی و مدیریتی باشند. در پژوهش مربوط به هیئت بدمینتون استان اصفهان، استفاده از مدل تعالی EFQM به‌عنوان چارچوب ارزیابی عملکرد نشان داد که این مدل ظرفیت مناسبی برای تحلیل نظام‌مند نقاط قوت و زمینه‌های نیازمند بهبود در سازمان‌های ورزشی دارد (Salmani Mobarakeh, 2021). افزون بر این، یافته‌های حاصل از مطالعات ارزیابی عملکرد نشان داده‌اند که نظام‌های سنجش زمانی اثربخش هستند که از معیارهای چندبعدی استفاده کنند و عملکرد

را صرفاً به شاخص‌های مالی یا کمی تقلیل ندهند (Kumar, 2020). بر این اساس، استفاده از EFQM می‌تواند برای سازمان‌های ورزشی شهری که مأموریت‌های متنوعی در زمینه خدمات عمومی، ورزش همگانی، توسعه منابع انسانی و پاسخ‌گویی اجتماعی دارند، ابزاری مناسب برای ارزیابی جامع باشد.

تعالی سازمانی در عین حال ارتباط نزدیکی با تحول سازمانی، چابکی و سلامت سازمان دارد. سازمانی که از نظر ساختار، فرهنگ و رفتار کارکنان توانایی پذیرش و مدیریت تغییر را نداشته باشد، نمی‌تواند به‌صورت پایدار به سطوح بالای تعالی دست یابد. بررسی مدل‌های تحول در سازمان‌های خدمات دولتی نشان داده است که تغییر سازمانی موفق نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل ساختاری، مدیریتی و انسانی است (Deyhim et al., 2021). از سوی دیگر، ارتباط میان تعالی سازمانی و چابکی با نقش میانجی سلامت سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفته و بیانگر آن است که سازمان‌های سالم‌تر و منسجم‌تر ظرفیت بیشتری برای حرکت به سمت تعالی دارند (Bandani, 2022). در فضای پرابهام و متغیر کنونی، مفهوم دوسوتوانی سازمانی نیز اهمیت یافته است؛ به این معنا که سازمان باید بتواند به‌طور هم‌زمان از قابلیت‌های موجود بهره‌برداری کرده و فرصت‌های جدید را کشف کند. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که یکپارچگی و چابکی می‌توانند تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد را در شرایط اختلالات محیطی تقویت کنند (Rahman et al., 2026). از این منظر، تعالی سازمانی بدون انعطاف‌پذیری، چابکی و آمادگی برای تغییر قابل تحقق نیست و عامل انسانی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی است که می‌تواند این قابلیت‌ها را در عمل فعال یا تضعیف کند.

در میان عوامل انسانی، وجدان کاری از جمله سازه‌هایی است که می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد. وجدان کاری به میزان احساس مسئولیت، تعهد به انجام صحیح وظایف، نظم، پشتکار، قابلیت اتکا، موفقیت‌مداری و پایبندی فرد به استانداردهای حرفه‌ای اشاره دارد. کارکنانی که از وجدان کاری بالاتری برخوردارند، معمولاً وظایف خود را صرفاً به دلیل الزام رسمی انجام نمی‌دهند، بلکه نسبت به کیفیت انجام کار، پیامدهای عملکرد خود و تحقق اهداف سازمان احساس مسئولیت بیشتری دارند. چنین کارکنانی در مواجهه با وظایف پیچیده یا شرایط دشوار، احتمال بیشتری دارد که رفتارهای منظم، مسئولانه و هدف‌مدار از خود نشان دهند. پژوهش در زمینه انگیزش پیشرفت و وجدان کاری نشان داده است که رفتارهای اخلاقی و پایبندی به اصول حرفه‌ای می‌توانند پیش‌بینی‌کننده وجدان کاری کارکنان باشند (Attari, 2019). همچنین، بررسی رابطه عدالت سازمانی ادراک‌شده و وجدان کاری نشان داده است که ادراک عادلانه‌تر از سازمان می‌تواند با افزایش سطح وجدان کاری کارکنان همراه باشد (Maali, 2017). این یافته‌ها نشان می‌دهند که وجدان کاری نه صرفاً یک ویژگی شخصیتی ثابت، بلکه سازه‌ای است که در تعامل با محیط سازمانی، عدالت، اخلاق، مدیریت و فرهنگ کاری شکل می‌گیرد و تقویت می‌شود.

رابطه میان وجدان کاری و رفتار مسئولانه سازمانی از زاویه عدالت نیز قابل توضیح است. زمانی که کارکنان احساس کنند تصمیم‌ها، رویه‌ها و تعاملات سازمانی منصفانه‌اند، احتمال بیشتری دارد که مسئولیت‌های خود را با تعهد و دقت بیشتری انجام دهند. بررسی تعیین‌کننده‌های عدالت سازمانی و رابطه آنها با رفتار وجدان‌مدارانه نشان داده است که ابعاد مختلف عدالت می‌توانند با رفتارهای مسئولانه و وجدان‌محور کارکنان مرتبط باشند (Abusamaan, 2021). این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که مدل‌های تعالی سازمانی نیز بر مشارکت کارکنان، رهبری اثربخش و ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و شفافیت تأکید دارند. اگر کارکنان نسبت به سازمان احساس بی‌عدالتی، بی‌اعتمادی یا بی‌تفاوتی داشته باشند، حتی وجود ساختارهای رسمی مناسب نیز لزوماً به نتایج مطلوب منجر نخواهد شد. در مقابل، کارکنان دارای وجدان کاری بالاتر احتمالاً در اجرای فرایندها، رعایت استانداردها، پاسخ‌گویی به مشتریان، همکاری با همکاران و تحقق شاخص‌های کلیدی عملکرد نقش فعال‌تری ایفا می‌کنند. بر همین مبنا، وجدان کاری می‌تواند به‌عنوان یکی از حلقه‌های اتصال میان رفتار فردی و تعالی سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

پژوهش‌های داخلی نیز از اهمیت وجدان کاری در بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمانی حمایت کرده‌اند. بررسی نقش انضباط اجتماعی و وجدان کاری در بهره‌وری کارکنان نشان داده است که وجدان کاری می‌تواند از طریق سازوکارهای اخلاق کاری و تعهد سازمانی با بهره‌وری منابع انسانی مرتبط باشد (Mohtadi, 2021). همچنین، نقش فناوری اطلاعات در رابطه میان وجدان کاری و بهره‌وری منابع انسانی مورد توجه

قرار گرفته و یافته‌ها نشان داده‌اند که شرایط فناورانه و سازمانی می‌توانند شدت اثر وجدان کاری بر پیامدهای عملکردی را تعدیل کنند (Montazeri, 2021). این شواهد بیانگر آن است که وجدان کاری یک متغیر منفرد و منزوی نیست، بلکه در بستر ساختار سازمان، فناوری، نظام مدیریت منابع انسانی و فرهنگ کاری اثر خود را نشان می‌دهد. از همین رو، در سازمان‌هایی که فعالیت‌های آنان نیازمند هماهنگی بین‌بخشی، پاسخ‌گویی عمومی و ارائه خدمات مستمر است، سطح وجدان کاری کارکنان می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر کیفیت فرایندها و نتایج اثر بگذارد.

از سوی دیگر، پژوهش‌های مربوط به تعالی سازمانی نیز بر اهمیت مؤلفه‌های انسانی و رفتاری تأکید کرده‌اند. بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر تعالی سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی نشان داده است که دستیابی به تعالی زمانی تسهیل می‌شود که رهبران بتوانند نگرش‌ها و رفتارهای مثبت کارکنان را تقویت کنند (Sanaei et al., 2021). این یافته با منطق مدل EFQM سازگار است؛ زیرا در این مدل، رهبری و کارکنان در شمار مهم‌ترین توانمندسازهای تعالی قرار دارند. افزون بر این، تأکید بر وجدان کاری و تعهد سازمانی به عنوان عوامل مؤثر بر ارتقا و تعالی سازمان نیز نشان می‌دهد که تعالی سازمانی تنها با اصلاح ساختار یا تدوین برنامه‌های رسمی محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند کارکنانی است که نسبت به وظایف و اهداف سازمان احساس مسئولیت داشته باشند (Sarsangi, 2022). بنابراین، می‌توان انتظار داشت که وجدان کاری از طریق بهبود کیفیت اجرای وظایف، کاهش سهل‌انگاری، افزایش پاسخ‌گویی و تقویت جهت‌گیری موفقیت‌محور، هم بر توانمندسازهای EFQM و هم بر نتایج آن اثرگذار باشد.

در رویکردهای جدید مدیریت منابع انسانی نیز نقش سرمایه انسانی در تعالی سازمانی پررنگ‌تر شده است. مدیریت راهبردی منابع انسانی زمانی می‌تواند به تعالی منجر شود که میان راهبرد سازمان، ارزش‌های اخلاقی، فرایندهای منابع انسانی و روندهای نوظهور هماهنگی برقرار کند (Jayarathna et al., 2026). این رویکرد تأکید می‌کند که کارکنان نباید صرفاً به عنوان مجریان سیاست‌های سازمان دیده شوند، بلکه آنان منابع راهبردی هستند که کیفیت نگرش و رفتارشان می‌تواند ظرفیت سازمان را برای دستیابی به مزیت پایدار تعیین کند. از این منظر، وجدان کاری یکی از ویژگی‌هایی است که ممکن است بهره‌وری، کیفیت خدمات، انسجام داخلی و تحقق اهداف راهبردی را تقویت کند. سازمان‌هایی که دارای کارکنان دقیق، متعهد، مسئولیت‌پذیر و موفقیت‌مدار هستند، احتمالاً در اجرای سیاست‌ها و فرایندهای بهبود کیفیت موفق‌تر خواهند بود. این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های عمومی اهمیت دارد؛ زیرا در این سازمان‌ها نظام‌های پاداش و رقابت بازار ممکن است به اندازه بخش خصوصی قوی نباشند و در نتیجه انگیزش درونی، اخلاق حرفه‌ای و وجدان کاری اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند.

در کنار سرمایه انسانی، مفهوم کارآفرینی سازمانی نیز با تعالی عملکرد مرتبط شناخته شده است. پژوهش درباره ارتباط کارآفرینی شرکتی و تعالی عملکرد سازمانی نشان داده است که سازمان‌هایی که ظرفیت بیشتری برای نوآوری، پذیرش ریسک و توسعه فرصت‌های جدید دارند، می‌توانند به سطوح بالاتری از عملکرد دست یابند (Mirfakhraldini & Zare, 2025). با این حال، تحقق این ظرفیت‌ها بدون وجود کارکنانی که مسئولیت‌پذیر، پیگیر و متعهد به اهداف سازمان باشند دشوار خواهد بود. کارآفرینی، نوآوری و تعالی هنگامی به نتایج پایدار منجر می‌شوند که کارکنان علاوه بر برخورداری از مهارت، از نظم و وجدان کاری لازم برای پیگیری اهداف برخوردار باشند. بنابراین، حتی متغیرهایی مانند هوشمندی راهبردی، کارآفرینی و فناوری نیز در نهایت از طریق رفتار و عملکرد کارکنان به نتایج سازمانی تبدیل می‌شوند.

اهمیت این موضوع در سازمان‌های ورزشی دوچندان است. سازمان‌های ورزشی شهری در نقطه تلاقی مدیریت عمومی، خدمات اجتماعی، سلامت، اوقات فراغت و توسعه فرهنگی فعالیت می‌کنند و معمولاً با طیف متنوعی از ذی‌نفعان روبه‌رو هستند. کیفیت عملکرد این سازمان‌ها نه تنها بر شاخص‌های درون‌سازمانی بلکه بر رضایت شهروندان، مشارکت ورزشی و تصویر عمومی مدیریت شهری اثر می‌گذارد. در چنین سازمان‌هایی، مشکلات ساختاری، ضعف در فرایندها یا ناکارآمدی منابع انسانی می‌تواند به سرعت کیفیت خدمات را کاهش دهد. مطالعات انجام‌شده در زمینه آسیب‌شناسی ورزش مدارس نیز نشان داده‌اند که مشکلات سازمانی در حوزه ورزش می‌تواند ناشی از ناهماهنگی میان

اهداف، ساختارها، روابط، پاداش‌ها و سازوکارهای مدیریتی باشند (Ghobadi et al., 2019). از این رو، توجه هم‌زمان به ساختارهای تعالی و ویژگی‌های رفتاری کارکنان می‌تواند برای مدیریت سازمان‌های ورزشی مفید باشد.

همچنین، ارزیابی عملکرد در بخش دولتی و عمومی با چالش‌هایی متفاوت از بخش خصوصی مواجه است. در سازمان‌های عمومی، ارزیابی صرف بر اساس خروجی‌های کمی ممکن است تصویر کاملی از عملکرد ارائه ندهد، زیرا اهداف این سازمان‌ها اغلب چندبعدی، اجتماعی و خدمت‌محور هستند. بررسی اثربخشی نظام جدید ارزیابی عملکرد کارکنان دولت نشان داده است که نظام‌های ارزیابی زمانی اثربخش‌تر خواهند بود که بتوانند میان معیارهای عملکرد، اهداف سازمان و رفتار کارکنان ارتباط برقرار کنند (Tabarsa & Ghafouri, 2018). این نکته با فلسفه EFQM همسو است؛ زیرا در این مدل، عملکرد کارکنان بخشی از یک سیستم بزرگ‌تر تلقی می‌شود که رهبری، استراتژی، منابع، فرایندها و نتایج را در بر می‌گیرد. بنابراین، مطالعه وجدان کاری در ارتباط با تعالی سازمانی می‌تواند دیدگاهی جامع‌تر نسبت به علل تفاوت در عملکرد واحدها و کارکنان ارائه کند.

از منظر مدیریت تغییر نیز دستیابی به تعالی نیازمند آن است که کارکنان تغییرات را بپذیرند و در اجرای آنها مشارکت کنند. گذار از تعالی عملیاتی به تعالی سازمانی مستلزم ایجاد پلی میان بهبود فرایندها و تحول فرهنگی و رفتاری است و مدیریت تغییر در این میان نقشی محوری دارد (Lucero, 2019). اگر کارکنان نسبت به وظایف خود احساس تعهد و مسئولیت کافی نداشته باشند، برنامه‌های تحول، استانداردسازی و بهبود مستمر ممکن است در سطح اسناد و دستورالعمل‌ها باقی بماند. در مقابل، کارکنانی با وجدان کاری بالا می‌توانند اجرای عملی تغییرات را تسهیل کنند و پایداری نتایج را افزایش دهند. در چنین شرایطی، وجدان کاری می‌تواند یکی از سازوکارهایی باشد که از طریق آن راهبردهای تعالی از سطح سیاست به سطح عمل منتقل می‌شوند.

مرور پژوهش‌های پیشین همچنین نشان می‌دهد که اگرچه درباره تعالی سازمانی، بهره‌وری، عدالت، تعهد، رهبری، فناوری و وجدان کاری مطالعات متعددی انجام شده است، بخش قابل توجهی از این پژوهش‌ها متغیرهای مذکور را به‌صورت جداگانه یا در قالب مدل‌های میانجی و تعدیل‌گر بررسی کرده‌اند. برخی مطالعات بر رابطه وجدان کاری با عدالت، بهره‌وری یا اخلاق تمرکز داشته‌اند (Abusamaan, 2021; Attari, 2019; Maali, 2017) و برخی دیگر عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی را از منظر رهبری، تحول، فناوری، هوشمندی راهبردی و منابع انسانی مورد بررسی قرار داده‌اند (Dehghanizadeh et al., 2025; Deyhim et al., 2021; Kurter, 2025; Sanaei et al., 2021). با وجود این، بررسی مستقیم ارتباط وجدان کاری با ساختار دوگانه توانمندسازها و نتایج در مدل EFQM، به‌ویژه در بستر یک سازمان ورزشی وابسته به مدیریت شهری، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این شکاف پژوهشی از آن جهت مهم است که ممکن است وجدان کاری نه‌تنها با سطح کلی تعالی، بلکه با ابعاد متفاوت آن رابطه‌های متفاوتی داشته باشد و شناسایی این الگو بتواند مبنایی برای مداخلات مدیریتی دقیق‌تر فراهم کند.

سازمان ورزش شهرداری تهران به دلیل تنوع مأموریت‌ها، گستردگی خدمات و ارتباط مستقیم با شهروندان، بستری مناسب برای بررسی این موضوع فراهم می‌کند. در چنین سازمانی، کیفیت عملکرد کارکنان می‌تواند بر اجرای برنامه‌های ورزشی، مدیریت امکانات، پاسخ‌گویی به مراجعان، هماهنگی بین واحدها و تحقق اهداف مدیریت شهری اثرگذار باشد. اگر وجدان کاری با توانمندسازهای تعالی و نتایج سازمانی ارتباط داشته باشد، مدیران می‌توانند از این یافته برای طراحی سیاست‌های منابع انسانی، انتخاب و ارتقای کارکنان، آموزش، مدیریت عملکرد و تقویت فرهنگ مسئولیت‌پذیری استفاده کنند. علاوه بر این، شناخت رابطه میان این دو سازه می‌تواند به تبیین بهتر این مسئله کمک کند که چرا برخی سازمان‌ها با وجود برخورداری از ساختارها و منابع مشابه، در سطح تعالی و کیفیت عملکرد تفاوت نشان می‌دهند. در این چارچوب، بررسی وجدان کاری نه صرفاً از منظر ویژگی فردی کارکنان، بلکه به‌عنوان یک سرمایه رفتاری مرتبط با تحقق تعالی سازمانی اهمیت می‌یابد. بنابراین، با توجه به اهمیت روزافزون تعالی سازمانی در سازمان‌های خدمات عمومی، جایگاه مدل EFQM در ارزیابی جامع عملکرد، نقش محوری منابع انسانی در تحقق توانمندسازها و نتایج، و شواهد نظری و تجربی موجود درباره تأثیر وجدان کاری بر رفتار و عملکرد کارکنان،

بررسی ارتباط این دو سازه می‌تواند هم از نظر نظری و هم از نظر مدیریتی ارزشمند باشد؛ از این‌رو، هدف پژوهش حاضر ارائه مدل ارتباط وجدان کاری کارکنان با تعالی سازمانی مبتنی بر الگوی EFQM در سازمان ورزش شهرداری تهران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش اجرا، توصیفی-همبستگی بود که با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش، بررسی و مدل‌سازی ارتباط میان وجدان کاری کارکنان و تعالی سازمانی بر اساس الگوی تعالی EFQM در سازمان ورزش شهرداری تهران بود، طرح همبستگی برای بررسی روابط میان متغیرهای مورد مطالعه مناسب تشخیص داده شد. گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش به دو شیوه کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت؛ به گونه‌ای که در بخش کتابخانه‌ای، مبانی نظری، مفاهیم مرتبط با وجدان کاری، تعالی سازمانی و چارچوب EFQM بر اساس منابع علمی و پژوهش‌های مرتبط بررسی شد و در بخش میدانی، داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه از کارکنان جامعه مورد مطالعه جمع‌آوری گردید. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران بود که تعداد آنان در زمان اجرای پژوهش ۲۲۰ نفر گزارش شد. با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان و متناسب با حجم جامعه آماری، تعداد ۱۴۴ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای انتخاب شرکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. به این منظور، کارکنان بر اساس جنسیت در دو طبقه کارکنان مرد و زن در نظر گرفته شدند و تعداد نمونه مورد نیاز از هر طبقه متناسب با سهم آن طبقه از کل جامعه آماری تعیین شد؛ سپس افراد مورد مطالعه در هر طبقه به صورت تصادفی انتخاب شدند. استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب موجب شد ترکیب نمونه از نظر جنسیت تا حد امکان بازتاب‌دهنده ساختار واقعی جامعه آماری باشد و احتمال سوگیری ناشی از حضور نامتناسب یکی از گروه‌ها در نمونه کاهش یابد. پس از انتخاب نمونه، پرسشنامه‌های پژوهش در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های تکمیل‌شده برای انجام تحلیل‌های آماری و آزمون مدل مفهومی پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

برای گردآوری داده‌های پژوهش از دو ابزار استاندارد شامل پرسشنامه تعالی سازمانی و پرسشنامه وجدان کاری استفاده شد. تعالی سازمانی با استفاده از پرسشنامه تعالی سازمانی اصلانی (۱۳۹۵) سنجیده شد. این پرسشنامه دارای ۵۸ گویه است و ساختار آن بر اساس ۹ معیار اصلی ارزیابی تعالی سازمانی تنظیم شده است. معیارهای این ابزار در دو حوزه کلی «توانمندسازها» و «نتایج» طبقه‌بندی می‌شوند. حوزه توانمندسازها شامل پنج معیار رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، فرآیندها و منابع و مشارکت‌ها است و حوزه نتایج نیز چهار معیار نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد را در بر می‌گیرد. این ساختار امکان ارزیابی نسبتاً جامع وضعیت تعالی سازمانی را فراهم می‌کند، زیرا علاوه بر بررسی زیرساخت‌ها، ظرفیت‌ها و شیوه‌های مدیریتی سازمان، پیامدهای حاصل از عملکرد سازمان برای کارکنان، مشتریان، جامعه و عملکرد کلیدی آن را نیز مورد سنجش قرار می‌دهد. پاسخ‌دهی به گویه‌های این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت انجام شد و پاسخ شرکت‌کنندگان بر اساس شدت موافقت یا میزان انطباق هر عبارت با وضعیت سازمان ثبت گردید. پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۹۲ گزارش شده است که نشان‌دهنده همسانی درونی مطلوب و قابلیت اعتماد بالای ابزار در سنجش سازه تعالی سازمانی است. علاوه بر این، به منظور بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری و اطمینان بیشتر از ارتباط گویه‌ها با مؤلفه‌های مربوط، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای ساختار پرسشنامه انجام شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که گویه‌های مربوط به هر یک از ابعاد با سازه مورد نظر ارتباط مناسبی دارند و مدل اندازه‌گیری تعالی سازمانی از برازش قابل قبول برخوردار است.

برای سنجش وجدان کاری کارکنان نیز از پرسشنامه وجدان کاری کاستا و مک‌کری (۱۹۹۲) استفاده شد. این ابزار شامل ۱۶ گویه است و دو مؤلفه اصلی قابلیت اتکا و موفقیت‌مداری را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. مؤلفه قابلیت اتکا منعکس‌کننده ویژگی‌هایی از قبیل مسئولیت‌پذیری، انجام منظم وظایف، پایبندی به تعهدات شغلی و قابل اعتماد بودن فرد در انجام مسئولیت‌های سازمانی است، در حالی که مؤلفه موفقیت‌مداری

بیشتر به گرایش کارکنان برای دستیابی به عملکرد مطلوب، کوشش برای تحقق اهداف، پشتکار در انجام وظایف و تمایل به کسب موفقیت در محیط کار مربوط می‌شود. پاسخ‌های این پرسشنامه نیز بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شد. ضریب آلفای کرونباخ گزارش شده برای این ابزار ۰.۸۱ بود که حاکی از همسانی درونی مناسب گویه‌ها و پایایی قابل قبول پرسشنامه در اندازه‌گیری وجدان کاری است. علاوه بر بررسی ضرایب پایایی، برای تأیید ساختار اندازه‌گیری پرسشنامه وجدان کاری نیز تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول انجام شد. نتایج نشان داد ارتباط مناسبی میان گویه‌ها و مؤلفه‌های قابلیت اتکا و موفقیت‌مداری وجود دارد و مدل اندازه‌گیری این سازه نیز از برازش مطلوبی برخوردار است. بدین ترتیب، نتایج ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری نشان داد که ابزارهای به‌کاررفته از قابلیت لازم برای سنجش متغیرهای اصلی پژوهش برخوردار هستند و می‌توان از داده‌های حاصل از آنها برای آزمون روابط ساختاری میان وجدان کاری و تعالی سازمانی استفاده کرد.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی، به‌منظور ارائه تصویری روشن از ویژگی‌های شرکت‌کنندگان و وضعیت متغیرهای مورد مطالعه، از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد و در موارد لازم، نمودارهای توصیفی نیز برای نمایش بهتر توزیع داده‌ها به کار گرفته شدند. در این مرحله، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی قرار گرفت و سپس میانگین و پراکندگی نمرات وجدان کاری، مؤلفه‌های قابلیت اتکا و موفقیت‌مداری، تعالی سازمانی و ابعاد آن محاسبه شد. پیش از اجرای آزمون‌های استنباطی، وضعیت توزیع داده‌ها از طریق بررسی شاخص‌های چولگی و کشیدگی ارزیابی شد تا میزان انحراف متغیرها از توزیع نرمال مشخص شود. همچنین برای مقایسه میانگین مشاهده‌شده متغیرها و ابعاد مورد مطالعه با مقدار معیار، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. این آزمون امکان بررسی وضعیت نسبی وجدان کاری و تعالی سازمانی کارکنان را در مقایسه با سطح مبنا یا میانگین نظری مقیاس فراهم ساخت.

برای بررسی روابط میان متغیرهای اصلی پژوهش و آزمون مدل مفهومی پیشنهادی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در این مرحله ابتدا مدل اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش ارزیابی شد تا از کفایت روابط میان گویه‌ها، مؤلفه‌ها و متغیرهای پنهان اطمینان حاصل شود و سپس مدل ساختاری برای بررسی جهت، شدت و معناداری روابط میان وجدان کاری و تعالی سازمانی مورد آزمون قرار گرفت. در ارزیابی مدل، ضرایب مسیر میان سازه‌ها و میزان معناداری آنها بررسی شد و توان مدل در تبیین متغیرهای درون‌زا نیز مورد توجه قرار گرفت. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول نیز به‌عنوان بخشی از ارزیابی مدل اندازه‌گیری مورد استفاده قرار گرفت و نتایج آن مبنایی برای تأیید کفایت شاخص‌های مشاهده‌شده در سنجش مؤلفه‌های مربوط فراهم کرد. کلیه تحلیل‌های توصیفی، بررسی شاخص‌های توزیع و آزمون‌های آماری اولیه با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۱ انجام شد و تحلیل مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری و ترسیم روابط میان متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳ صورت گرفت. سطح تحلیل‌ها به‌گونه‌ای تنظیم شد که ضمن توصیف وضعیت وجدان کاری و تعالی سازمانی در کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران، امکان آزمون تجربی مدل ارتباط میان این دو سازه و تعیین نقش ابعاد وجدان کاری در تبیین تعالی سازمانی نیز فراهم شود.

یافته‌ها

از مجموع ۱۴۴ نفر کارکنان شرکت‌کننده در پژوهش، ۳۸.۱۹ درصد زن و ۶۱.۸۱ درصد مرد بودند. از نظر وضعیت تأهل، ۲۵.۶۹ درصد از شرکت‌کنندگان مجرد و ۷۴.۳۱ درصد متأهل بودند. بررسی توزیع سنی نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با ۳۱.۹۴ درصد و کمترین فراوانی مربوط به افراد کمتر از ۳۰ سال با ۱۳.۲۰ درصد بود. از نظر سطح تحصیلات، افراد دارای تحصیلات زیر دیپلم و دیپلم با ۴.۸۶ درصد کمترین فراوانی را به خود اختصاص دادند، در حالی که بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی با ۶۰.۴۲ درصد بود. همچنین، ۷۰.۸۴ درصد از شرکت‌کنندگان دارای تحصیلات مرتبط با رشته تربیت بدنی و ۲۹.۱۶ درصد دارای تحصیلات در سایر رشته‌ها بودند. از نظر سابقه کار نیز بیشترین فراوانی مربوط به کارکنان دارای ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه با ۴۰.۲۸ درصد و کمترین فراوانی

مربوط به کارکنان دارای بیش از ۱۵ سال سابقه با ۱۴.۵۸ درصد بود. این یافته‌ها نشان داد که بخش عمده نمونه پژوهش را کارکنان مرد، متأهل، دارای تحصیلات دانشگاهی و عمدتاً دارای تحصیلات مرتبط با تربیت بدنی تشکیل داده‌اند.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی وجدان کاری، تعالی سازمانی و مؤلفه‌های آنها

متغیر	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار
تعالی سازمانی؛ توانمندسازها	رهبری	۳.۹۲	۰.۷۱۵
	خط‌مشی و استراتژی	۲.۸۴	۰.۴۷۹
کارکنان	منابع و مشارکت‌ها	۳.۵۵	۰.۶۲۱
	فرآیندها	۳.۷۴	۰.۶۵۸
مجموع توانمندسازها	فرآیندها	۲.۶۹	۰.۴۲۷
	مجموع توانمندسازها	۳.۲۵	۰.۵۱۸
تعالی سازمانی؛ نتایج	نتایج مشتریان	۳.۷۸	۰.۶۹۱
	نتایج کارکنان	۳.۹۰	۰.۷۰۳
نتایج جامعه	نتایج جامعه	۲.۷۹	۰.۵۰۶
	نتایج کلیدی عملکرد	۲.۸۶	۰.۴۸۵
مجموع نتایج	مجموع نتایج	۲.۹۲	۰.۴۸۶
	مجموع تعالی سازمانی	۳.۱۷	۰.۹۵۱
وجدان کاری	قابلیت اتکا	۳.۸۷	۰.۸۰۶
	موفقیت‌مداری	۴.۱۷	۰.۹۰۳
مجموع وجدان کاری	مجموع وجدان کاری	۳.۹۴	۰.۹۲۶

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین کل تعالی سازمانی برابر با ۳.۱۷ و انحراف معیار آن ۰.۹۵۱ بود. در میان ابعاد توانمندسازها، معیار رهبری با میانگین ۳.۹۲ بالاترین و معیار فرآیندها با میانگین ۲.۶۹ پایین‌ترین مقدار را داشت. میانگین مجموع توانمندسازها نیز ۳.۲۵ به دست آمد. در بخش نتایج، بالاترین میانگین به معیار نتایج کارکنان با مقدار ۳.۹۰ و پس از آن به نتایج مشتریان با مقدار ۳.۷۸ اختصاص داشت، در حالی که نتایج جامعه با میانگین ۲.۷۹ و نتایج کلیدی عملکرد با میانگین ۲.۸۶ در سطح پایین‌تری قرار داشتند. میانگین مجموع نتایج برابر با ۲.۹۲ بود. بنابراین، میانگین تعالی سازمانی، مجموع توانمندسازها و مؤلفه‌های رهبری، کارکنان، منابع و مشارکت‌ها، نتایج مشتریان و نتایج کارکنان بالاتر از نقطه متوسط مقیاس قرار داشت، در حالی که میانگین مجموع نتایج و مؤلفه‌های خط‌مشی و استراتژی، فرآیندها، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد کمتر از سطح متوسط بود. همچنین، میانگین کل وجدان کاری برابر با ۳.۹۴ بود و هر دو مؤلفه قابلیت اتکا با میانگین ۳.۸۷ و موفقیت‌مداری با میانگین ۴.۱۷ در سطح بالاتر از متوسط قرار داشتند. در میان مؤلفه‌های وجدان کاری، موفقیت‌مداری بالاترین میانگین را نشان داد.

جدول ۲. ضرایب مسیر و مقادیر t در مدل ارتباط وجدان کاری با تعالی سازمانی

مسیر ساختاری	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
وجدان کاری ← توانمندسازهای تعالی سازمانی	۰.۵۱۲	۹.۹۴	معنادار
وجدان کاری ← نتایج تعالی سازمانی	۰.۷۹۶	۱۳.۰۴	معنادار
وجدان کاری ← تعالی سازمانی	۰.۶۵۹	۱۱.۷۴	معنادار

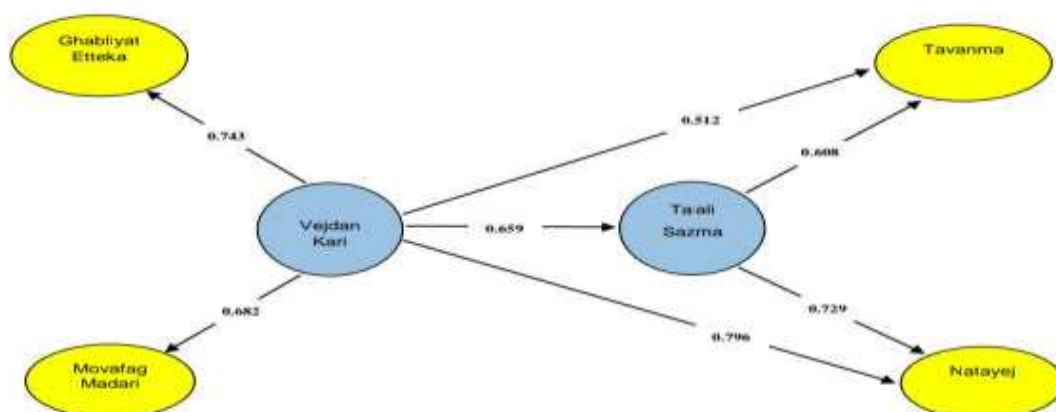
نتایج مدل ساختاری در جدول ۲ نشان داد که وجدان کاری با هر سه متغیر مورد بررسی دارای رابطه مثبت و معنادار بود. ضریب مسیر میان وجدان کاری و توانمندسازهای تعالی سازمانی برابر با ۰.۵۱۲ و مقدار t برابر با ۹.۹۴ به دست آمد که با توجه به بیشتر بودن مقدار t از ۱.۹۶، این رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بود. همچنین، رابطه وجدان کاری با نتایج تعالی سازمانی دارای ضریب مسیر ۰.۷۹۶ و مقدار t

برابر با ۱۳.۰۴ بود که نشان‌دهنده یک رابطه مثبت و معنادار است. بالاترین ضریب مسیر مدل نیز به رابطه وجدان کاری با نتایج تعالی سازمانی اختصاص داشت. در نهایت، ضریب مسیر مستقیم میان وجدان کاری و تعالی سازمانی برابر با ۰.۶۵۹ و مقدار t آن برابر با ۱۱.۷۴ بود که معناداری این رابطه را تأیید کرد. بر این اساس، افزایش وجدان کاری کارکنان با افزایش توانمندسازها، بهبود نتایج و ارتقای سطح کلی تعالی سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران همراه بود و هر سه فرضیه صفر مربوط به نبود رابطه میان متغیرها رد شدند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ارتباط وجدان کاری با تعالی سازمانی

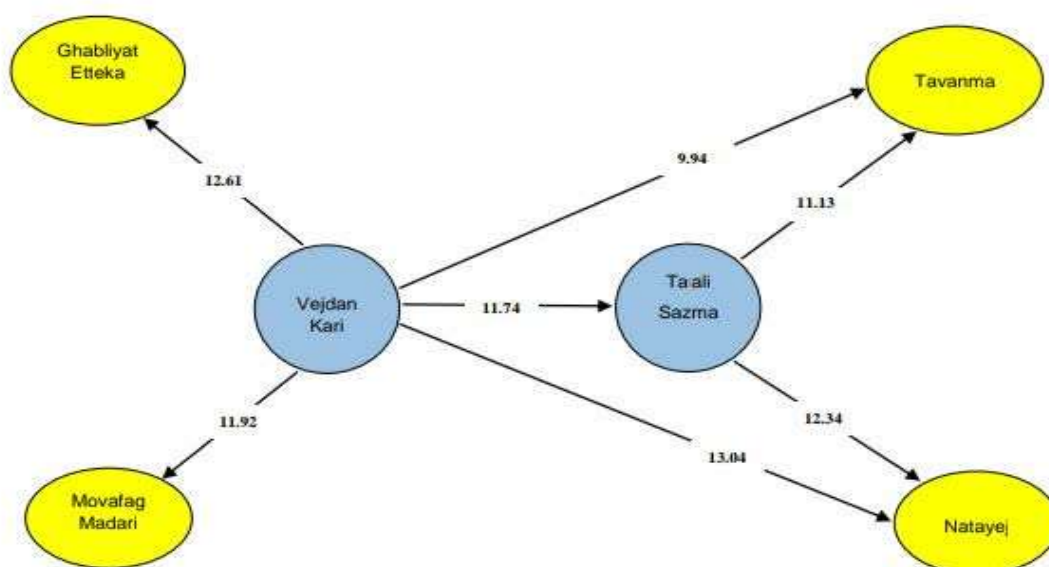
شاخص برازش	مقدار مدل	معیار مطلوب	ارزیابی
SRMR	۰.۰۶۴	کمتر از ۰.۰۸	مطلوب
NFI	۰.۹۱۵	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
R^2	۰.۷۳۹	۰.۱۹ ضعیف، ۰.۳۳ متوسط، ۰.۶۷ قوی	قوی

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، شاخص‌های برازش مدل در دامنه قابل قبول قرار داشتند. مقدار SRMR برابر با ۰.۰۶۴ بود که کمتر از آستانه ۰.۰۸ است و در نتیجه، برازش مطلوب مدل از نظر میزان باقیمانده استاندارد شده را نشان می‌دهد. مقدار شاخص NFI ۰.۹۱۵ به دست آمد که از مقدار معیار ۰.۹۰ بیشتر بود و برازش مناسب مدل را تأیید کرد. افزون بر این، مقدار ضریب تعیین R^2 برابر با ۰.۷۳۹ بود که با توجه به معیارهای ارزیابی این شاخص، در سطح قوی قرار می‌گیرد. این مقدار نشان می‌دهد که مدل ساختاری از قدرت تبیین قابل توجهی برخوردار بوده است. در مجموع، مقادیر حاصل از SRMR، NFI و R^2 نشان دادند که مدل پیشنهادی ارتباط وجدان کاری با تعالی سازمانی از برازش کلی مناسبی برخوردار است و داده‌های تجربی از ساختار پیشنهادی مدل حمایت می‌کنند.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری ارتباط وجدان کاری با تعالی سازمانی در حالت ضرایب مسیر استاندارد

شکل ۱ مدل ساختاری پژوهش را در حالت ضرایب مسیر استاندارد نشان می‌دهد. بر اساس این مدل، ضریب مسیر وجدان کاری به توانمندسازهای تعالی سازمانی برابر با ۰.۵۱۲، ضریب مسیر وجدان کاری به نتایج تعالی سازمانی برابر با ۰.۷۹۶ و ضریب مسیر وجدان کاری به تعالی سازمانی برابر با ۰.۶۵۹ بود. مثبت بودن تمامی ضرایب مسیر نشان داد که افزایش وجدان کاری با افزایش سطح مؤلفه‌های تعالی سازمانی همراه است. در این میان، قوی‌ترین رابطه مربوط به مسیر وجدان کاری به نتایج تعالی سازمانی با ضریب ۰.۷۹۶ بود، در حالی که مسیر وجدان کاری به توانمندسازها با ضریب ۰.۵۱۲ پایین‌ترین مقدار را در میان مسیرهای مورد بررسی داشت. با این حال، تمامی ضرایب مسیر از ۰.۴ بیشتر بودند و در مجموع، ساختار مدل بیانگر ارتباط مثبت و نسبتاً قوی وجدان کاری با ابعاد و سطح کلی تعالی سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران بود.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری ارتباط وجدان کاری با تعالی سازمانی در حالت ضرایب معناداری t

شکل ۲ مقادیر t مربوط به مسیرهای ساختاری مدل پژوهش را نشان می‌دهد. مقدار t برای مسیر وجدان کاری به توانمندسازهای تعالی سازمانی برابر با ۹.۹۴، برای مسیر وجدان کاری به نتایج تعالی سازمانی برابر با ۱۳.۰۴ و برای مسیر وجدان کاری به تعالی سازمانی برابر با ۱۱.۷۴ بود. از آنجا که تمامی این مقادیر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ بیشتر بودند، معناداری هر سه مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. بیشترین مقدار t مربوط به رابطه وجدان کاری با نتایج تعالی سازمانی بود که با ضریب مسیر استاندارد بالاتر این رابطه نیز هماهنگی داشت. بنابراین، نتایج حاصل از ضرایب استاندارد و مقادیر t به صورت هم‌زمان نشان دادند که وجدان کاری کارکنان دارای ارتباط مثبت و معناداری با توانمندسازها، نتایج و سطح کلی تعالی سازمانی است و مدل پیشنهادی پژوهش از نظر روابط ساختاری مورد تأیید قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل ارتباط وجدان کاری کارکنان با تعالی سازمانی بر اساس الگوی EFQM در سازمان ورزش شهرداری تهران انجام شد و نتایج نشان داد که وجدان کاری با توانمندسازهای تعالی سازمانی، نتایج تعالی سازمانی و سطح کلی تعالی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. یافته‌های مدل ساختاری نشان داد که ضریب مسیر وجدان کاری به توانمندسازهای تعالی سازمانی برابر با ۰.۵۱۲ و مقدار t برابر با ۹.۹۴ بود؛ همچنین ضریب مسیر وجدان کاری به نتایج تعالی سازمانی ۰.۷۹۶ و مقدار t برابر با ۱۳.۰۴ به دست آمد و در نهایت ضریب مسیر وجدان کاری به تعالی سازمانی برابر با ۰.۶۵۹ و مقدار t برابر با ۱۱.۷۴ بود. بنابراین، هر سه رابطه مورد بررسی از نظر آماری معنادار بودند و قوی‌ترین ارتباط به رابطه وجدان کاری با نتایج تعالی سازمانی اختصاص داشت. علاوه بر این، شاخص‌های برازش نیز کفایت مدل پیشنهادی را تأیید کردند؛ به گونه‌ای که مقدار SRMR برابر با ۰.۰۶۴، شاخص NFI برابر با ۰.۹۱۵ و مقدار R^2 برابر با ۰.۷۳۹ بود. این یافته‌ها در مجموع نشان می‌دهد که وجدان کاری کارکنان می‌تواند یکی از متغیرهای مهم در تبیین تعالی سازمانی باشد و افزایش مسئولیت‌پذیری، قابلیت اتکا، نظم، پیگیری وظایف و موفقیت‌مداری کارکنان با ارتقای قابلیت‌های درونی و بهبود نتایج عملکردی سازمان همراه است.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که بین وجدان کاری و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه از نظر نظری با منطق مدل EFQM سازگار است، زیرا توانمندسازها شامل حوزه‌هایی مانند رهبری، خطمشی و استراتژی، کارکنان، منابع و مشارکت‌ها و فرایندها هستند و تحقق مطلوب این مؤلفه‌ها بدون مشارکت فعال و مسئولانه کارکنان دشوار است. کارکنانی که از وجدان کاری بالاتری برخوردارند، معمولاً در انجام وظایف دقیق‌تر، منظم‌تر و قابل اتکاتر هستند و با جدیت بیشتری اهداف و دستورالعمل‌های سازمان را دنبال می‌کنند. در نتیجه، چنین ویژگی‌هایی می‌تواند به اجرای اثربخش‌تر خطمشی‌ها، بهبود فرایندها، استفاده مسئولانه‌تر از منابع و تقویت هماهنگی میان افراد و واحدهای سازمانی منجر شود. این یافته با نتایج سارسنگی همسو است که بر اهمیت وجدان کاری و تعهد سازمانی در ارتقا و تعالی سازمان تأکید کرده است (Sarsangi, 2022). همچنین، یافته حاضر را می‌توان با نتایج مطالعه سنایی و همکاران نیز همسو دانست؛ آنان نشان دادند که تعالی سازمانی تحت تأثیر عوامل انسانی و رفتاری همچون رضایت شغلی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی قرار دارد و این متغیرها می‌توانند سازوکارهای اثرگذاری رهبری بر تعالی را توضیح دهند (Sanaei et al., 2021). بر این اساس، وجدان کاری نیز می‌تواند در زمره همان منابع رفتاری و انسانی قرار گیرد که کیفیت عملکرد توانمندسازهای سازمان را تقویت می‌کند.

رابطه مثبت وجدان کاری با توانمندسازهای تعالی را می‌توان از منظر مدیریت منابع انسانی نیز تبیین کرد. مدیریت راهبردی منابع انسانی بر این فرض استوار است که قابلیت‌های سازمانی از طریق کیفیت منابع انسانی و هم‌راستایی رفتار کارکنان با اهداف راهبردی شکل می‌گیرد. در این زمینه، جیاراثنا و همکاران تأکید کرده‌اند که تعالی سازمانی زمانی تقویت می‌شود که مدیریت منابع انسانی، جهت‌گیری راهبردی، اخلاق حرفه‌ای و توسعه قابلیت‌های کارکنان را به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار دهد (Jayarathna et al., 2026). بنابراین، وجدان کاری می‌تواند به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های رفتاری مؤثر بر اجرای مؤثر سیاست‌های منابع انسانی و راهبردهای سازمان مطرح باشد. از سوی دیگر، پژوهش دهقانیزاده و همکاران نیز نشان داد که شایستگی‌های کارکنان نقش مهمی در انتقال اثر فناوری و شایستگی‌های دیجیتال به تعالی سازمانی دارند (Dehghanizadeh et al., 2025). اگرچه در پژوهش حاضر متغیرهای فناورانه بررسی نشدند، اما می‌توان استنباط کرد که حتی در محیط‌های مجهز به فناوری، وجود کارکنانی مسئولیت‌پذیر و دارای وجدان کاری برای تبدیل منابع و ظرفیت‌های سازمان به عملکرد مطلوب ضروری است.

نتیجه مربوط به توانمندسازهای تعالی همچنین با مطالعاتی که بر اهمیت تغییر، چابکی و تحول سازمانی تأکید کرده‌اند، هم‌جهت است. دیهیم و همکاران در طراحی مدل تحول سازمانی برای سازمان‌های خدمات دولتی نشان دادند که تحول موفق نیازمند هماهنگی عوامل ساختاری، مدیریتی و انسانی است (Deyhim et al., 2021). همچنین، بندانی نشان داد که تعالی سازمانی با چابکی مرتبط است و سلامت سازمانی می‌تواند در این رابطه نقش واسطه‌ای داشته باشد (Bandani, 2022). بر این اساس، وجدان کاری را می‌توان یکی از شرایط رفتاری تسهیل‌کننده چابکی و تحول دانست؛ زیرا کارکنان وظیفه‌شناس و مسئولیت‌پذیر در اجرای تغییرات، رعایت استانداردهای جدید و انطباق با نیازهای سازمانی احتمالاً مشارکت بیشتری نشان می‌دهند. نتایج پژوهش رحمان و همکاران نیز بر اهمیت چابکی و یکپارچگی سازمانی در تقویت عملکرد در شرایط متلاطم تأکید کرده است (Rahman et al., 2026). در نتیجه، ارتباط وجدان کاری با توانمندسازهای تعالی را می‌توان ناشی از این واقعیت دانست که رفتار مسئولانه کارکنان ظرفیت سازمان را برای اجرای راهبردها، هماهنگی فرایندها و پاسخ‌گویی به تغییر افزایش می‌دهد.

دومین یافته اصلی پژوهش نشان داد که وجدان کاری با نتایج مدل تعالی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد و ضریب مسیر این رابطه با مقدار ۰.۷۹۶ بیشترین ضریب در میان مسیرهای مورد بررسی بود. این یافته نشان می‌دهد که وجدان کاری نه تنها به زیرساخت‌ها و سازوکارهای درونی سازمان مرتبط است، بلکه ارتباط قوی‌تری با پیامدهایی دارد که در قالب نتایج کارکنان، مشتریان، جامعه و نتایج کلیدی عملکرد منعکس می‌شوند. این موضوع از نظر مفهومی قابل انتظار است؛ زیرا ویژگی‌هایی مانند قابلیت اتکا، پشتکار، پایبندی به وظیفه و موفقیت‌مداری می‌توانند مستقیماً کیفیت عملکرد روزانه کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. هنگامی که کارکنان وظایف را به‌موقع و با دقت بیشتری انجام می‌دهند، در

برابر مراجعان پاسخ‌گو هستند، در استفاده از منابع سازمانی مسئولانه عمل می‌کنند و تحقق اهداف را بخشی از مسئولیت حرفه‌ای خود می‌دانند، این رفتارها می‌تواند مستقیماً در رضایت مشتریان، کیفیت عملکرد کارکنان، تصویر اجتماعی سازمان و شاخص‌های کلیدی عملکرد بازتاب یابد. این نتیجه با یافته‌های عطاری همسو است که نشان داد انگیزش پیشرفت و وجدان کاری با رعایت رفتارهای اخلاقی ارتباط دارند (Attari, 2019). کارکنانی که همزمان از جهت‌گیری موفقیت‌مدار و وجدان کاری بالا برخوردارند، احتمال بیشتری دارد که استانداردهای عملکردی را جدی تلقی کرده و برای دستیابی به نتایج مطلوب تلاش کنند. همچنین، یافته حاضر با پژوهش مهدی هم‌خوانی دارد که اثر وجدان کاری بر بهره‌وری کارکنان را مورد توجه قرار داده و نشان داده است که وجدان کاری می‌تواند از طریق اخلاق کاری و تعهد سازمانی با بهبود بهره‌وری مرتبط باشد (Mohtadi, 2021). در پژوهش منتظری نیز رابطه وجدان کاری با بهره‌وری منابع انسانی بررسی شد و نقش فناوری اطلاعات در این رابطه مورد تأکید قرار گرفت (Montazeri, 2021). این شواهد از این تبیین حمایت می‌کنند که وجدان کاری می‌تواند به‌طور مستقیم یا در تعامل با عوامل سازمانی، به ارتقای نتایج عملکردی منجر شود. در سازمان ورزش شهرداری تهران نیز کارکنان دارای قابلیت اتکای بیشتر و جهت‌گیری قوی‌تر به سمت موفقیت احتمالاً در ارائه خدمات، هماهنگی فعالیت‌ها و تحقق اهداف سازمانی عملکرد مطلوب‌تری نشان می‌دهند. رابطه قوی وجدان کاری با نتایج تعالی را می‌توان با یافته‌های مربوط به عدالت سازمانی نیز توضیح داد. ابوسمعان نشان داد که عدالت سازمانی با رفتار وجدان‌مدارانه ارتباط دارد (Abusamaan, 2021) و معالی نیز رابطه میان عدالت سازمانی ادراک‌شده و وجدان کاری کارکنان را گزارش کرده است (Maali, 2017). این یافته‌ها بیانگر آن است که وجدان کاری در بستر محیط سازمانی رشد می‌کند و زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان با آنان منصفانه رفتار می‌کند، احتمال بیشتری دارد که مسئولانه‌تر و متعهدانه‌تر عمل کنند. چنین رفتاری به نوبه خود می‌تواند بر نتایج کارکنان، رضایت مراجعان و عملکرد سازمان اثر بگذارد. بنابراین، رابطه مشاهده‌شده در پژوهش حاضر را نباید صرفاً به یک ویژگی فردی تقلیل داد، بلکه باید آن را حاصل تعامل میان ویژگی‌های کارکنان و شرایط سازمانی دانست.

سومین یافته پژوهش نشان داد که وجدان کاری با سطح کلی تعالی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. ضریب مسیر ۰.۶۵۹ نشان می‌دهد که افزایش وجدان کاری با افزایش تعالی سازمانی همراه است. این یافته مستقیماً با نتایج سارسنگی همخوان است که وجدان کاری را در کنار تعهد سازمانی یکی از عوامل مرتبط با ارتقای تعالی معرفی کرده است (Sarsangi, 2022). همچنین، نتایج مطالعه سلمانی مبارکه که مدل EFQM را برای ارزیابی عملکرد یک سازمان ورزشی به کار گرفته است، نشان می‌دهد که مدل تعالی در حوزه ورزش قابلیت مناسبی برای ارزیابی عملکرد دارد و می‌تواند ضعف‌ها و قوت‌های سازمان را در ابعاد مختلف آشکار کند (Salmani Mobarakeh, 2021). بر این اساس، یافته پژوهش حاضر این دیدگاه را تکمیل می‌کند و نشان می‌دهد که یکی از متغیرهای انسانی مرتبط با ارتقای چنین الگویی می‌تواند وجدان کاری کارکنان باشد.

از منظر تعالی سازمانی، نقش وجدان کاری را می‌توان در پیوند میان منابع انسانی و عملکرد کل سازمان نیز تبیین کرد. میر فخرالدینی و زارع نشان داده‌اند که کارآفرینی شرکتی با تعالی عملکرد سازمانی ارتباط دارد (Mirfakhraldini & Zare, 2025) و محمدعلی و همکاران نیز نقش بینش راهبردی را در دستیابی به تعالی سازمانی برجسته کرده‌اند (Mohammad Ali et al., 2025). همچنین، کورتر نشان داده است که هوشمندی راهبردی می‌تواند با خلاقیت و تعالی سازمانی مرتبط باشد (Kurter, 2025). این مطالعات نشان می‌دهند که تعالی نتیجه مجموعه‌ای از ظرفیت‌های شناختی، رفتاری و راهبردی است و وجدان کاری نیز می‌تواند یکی از اجزای رفتاری این مجموعه باشد. سازمانی که از نظر راهبردی توانمند است اما کارکنان آن در اجرای مسئولانه وظایف ضعف دارند، نمی‌تواند به‌سادگی به تعالی پایدار دست یابد. به همین ترتیب، فناوری، نوآوری و رهبری نیز تنها در صورتی به نتیجه مطلوب می‌رسند که کارکنان در سطح عملیاتی به اهداف و استانداردهای سازمان پایبند باشند.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با رویکردهای جدید تعالی که بر فناوری، یادگیری و کاهش بوروکراسی تأکید دارند قابل تطبیق است. زکی چارچوبی مبتنی بر هوش مصنوعی برای دستیابی به تعالی سازمانی از طریق کاهش بوروکراسی بدون از دست دادن کنترل ارائه کرده است

(Zaki, 2026) و چودری نیز رهبری دیجیتال و یادگیری سازمانی را از عوامل مؤثر در تحول و تعالی عملیاتی معرفی کرده است (Chowdhury, 2025). با این حال، استفاده اثربخش از چنین ظرفیتهایی همچنان نیازمند کارکنانی است که در برابر وظایف خود پاسخگو باشند و اجرای استانداردها را جدی بگیرند. از این منظر، وجدان کاری را می‌توان مکمل منابع فناورانه و مدیریتی دانست. فناوری می‌تواند امکان کنترل، هماهنگی و تصمیم‌گیری را افزایش دهد، اما کیفیت اجرای تصمیم‌ها همچنان به رفتار کارکنان وابسته است.

در حوزه ارزیابی عملکرد نیز نتایج پژوهش قابل تبیین است. کومار بر لزوم استفاده از چارچوب‌های چندبعدی برای ارزیابی عملکرد تأکید کرده است (Kumar, 2020) و طبرسا و غفوری نیز نشان داده‌اند که ارزیابی عملکرد کارکنان دولت زمانی اثربخش‌تر است که معیارهای ارزیابی با اهداف واقعی سازمان هم‌راستا باشند (Tabarsa & Ghafouri, 2018). از این منظر، وجدان کاری می‌تواند یکی از متغیرهایی باشد که تفاوت میان عملکرد صوری و عملکرد واقعی را توضیح دهد. کارکنانی که تنها در چارچوب کنترل رسمی فعالیت می‌کنند ممکن است حداقل الزامات را رعایت کنند، اما کارکنان دارای وجدان کاری بالا احتمال بیشتری دارد که حتی در غیاب کنترل مستقیم نیز وظایف خود را با کیفیت مطلوب انجام دهند. این ویژگی می‌تواند در سازمان‌های عمومی که نظارت مستقیم بر همه فعالیت‌ها دشوار است اهمیت بیشتری داشته باشد. یافته‌های توصیفی پژوهش نیز نکات قابل توجهی را نشان داد. میانگین کل وجدان کاری برابر با ۳.۹۴ بود و مؤلفه موفقیت‌مداری با میانگین ۴.۱۷ بالاتر از قابلیت اتکا با میانگین ۳.۸۷ قرار داشت. این وضعیت نشان می‌دهد که کارکنان مورد مطالعه از نظر تمایل به پیشرفت و دستیابی به موفقیت در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارند. از سوی دیگر، میانگین کل تعالی سازمانی ۳.۱۷ بود و در میان ابعاد آن، رهبری، کارکنان، منابع و مشارکت‌ها، نتایج مشتریان و نتایج کارکنان در سطح بالاتر از متوسط قرار داشتند، اما خط‌مشی و استراتژی، فرایندها، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد در سطح پایین‌تری بودند. این الگو می‌تواند نشان دهد که سازمان از ظرفیت انسانی و مدیریتی قابل قبولی برخوردار است، اما در برخی ابعاد سیستمی و نتیجه‌محور همچنان زمینه بهبود وجود دارد. یافته‌های غبادی و همکاران نیز نشان داده است که در سازمان‌ها و ساختارهای مرتبط با ورزش، ضعف‌های سازمانی می‌توانند در حوزه‌هایی مانند ساختار، فرایندها و هماهنگی میان اجزای سازمان ظاهر شوند (Ghobadi et al., 2019). بنابراین، بالا بودن وجدان کاری کارکنان به تنهایی برای رسیدن به تعالی کامل کافی نیست و باید با اصلاح فرایندها و تقویت نظام برنامه‌ریزی و ارزیابی همراه شود.

همچنین، یافته‌های مطالعه حاضر را می‌توان در پرتو مدیریت تغییر تحلیل کرد. لوسرو تأکید کرده است که حرکت از تعالی عملیاتی به تعالی سازمانی نیازمند مدیریت اثربخش تغییر است (Lucero, 2019). کارکنان دارای وجدان کاری بالا معمولاً در برابر مسئولیت‌های شغلی جدیت بیشتری دارند، اما اگر ساختار سازمان، فرایندها یا نظام تصمیم‌گیری مانع اجرای مطلوب کار شود، این ظرفیت رفتاری ممکن است به‌طور کامل به نتایج سازمانی تبدیل نشود. بنابراین، یکی از پیام‌های اصلی پژوهش حاضر آن است که تعالی سازمانی باید همزمان از دو مسیر دنبال شود: تقویت ویژگی‌ها و رفتارهای مثبت کارکنان و اصلاح ساختارها و فرایندهای سازمانی. تنها در این صورت است که منابع انسانی توانمند می‌توانند ظرفیت واقعی خود را در خدمت اهداف سازمان قرار دهند.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست آنکه مطالعه در میان کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران انجام شد و ویژگی‌های ساختاری، مدیریتی و فرهنگی این سازمان ممکن است با سایر سازمان‌های ورزشی، شهرداری‌ها یا سازمان‌های عمومی متفاوت باشد؛ بنابراین، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی گردآوری شدند و در نتیجه احتمال تأثیر سوگیری پاسخ‌دهی، تمایل به ارائه تصویر مطلوب از خود و ملاحظات سازمانی وجود دارد. سوم، ماهیت همبستگی پژوهش امکان استنتاج قطعی روابط علی را محدود می‌کند و اگرچه ضرایب مسیر روابط معناداری را نشان دادند، نمی‌توان صرفاً بر اساس این طرح پژوهشی درباره علیت قضاوت کرد. همچنین، متغیرهایی مانند سبک رهبری، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و شرایط محیط کار که می‌توانند بر وجدان کاری و تعالی سازمانی اثرگذار باشند، در مدل حاضر وارد

نشدند. در نهایت، داده‌های پژوهش در یک مقطع زمانی گردآوری شدند و تغییرات احتمالی وجدان کاری و تعالی سازمانی در طول زمان مورد بررسی قرار نگرفت.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل حاضر در سایر سازمان‌های ورزشی، شهرداری‌ها، سازمان‌های دولتی و حتی بخش خصوصی آزمون شود تا میزان پایداری و قابلیت تعمیم روابط مشاهده‌شده مشخص گردد. همچنین، استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند به بررسی تغییرات وجدان کاری و تعالی سازمانی در طول زمان و روشن‌تر شدن جهت روابط کمک کند. پیشنهاد می‌شود متغیرهایی مانند عدالت سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی، اخلاق کاری، رضایت شغلی، چابکی سازمانی، فرهنگ سازمانی و شایستگی‌های کارکنان به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر وارد مدل شوند. استفاده همزمان از داده‌های خودگزارشی، ارزیابی مدیران و شاخص‌های عینی عملکرد نیز می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد. انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های دارای سطوح متفاوت تعالی نیز می‌تواند مشخص کند که آیا اثر وجدان کاری در سازمان‌های دارای ساختارهای مدیریتی و فرایندی متفاوت یکسان است یا خیر. همچنین پیشنهاد می‌شود ابعاد وجدان کاری به‌صورت تفکیکی بررسی شوند تا نقش مستقل قابلیت اتکا و موفقیت‌مداری در هر یک از مؤلفه‌های EFQM به‌طور دقیق‌تر تعیین شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش، مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران می‌توانند تقویت وجدان کاری را به‌عنوان یکی از محورهای توسعه منابع انسانی در نظر گیرند. پیشنهاد می‌شود در فرایند جذب، ارزیابی و ارتقای کارکنان، شاخص‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری، قابلیت اتکا، نظم، پشتکار و موفقیت‌مداری مورد توجه قرار گیرد. همچنین، طراحی برنامه‌های آموزشی در زمینه اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، مدیریت عملکرد و خودنظارتی می‌تواند به تقویت رفتارهای مثبتی بر وجدان کاری کمک کند. از سوی دیگر، لازم است شرایط سازمانی نیز به‌گونه‌ای تنظیم شود که رفتار مسئولانه کارکنان تقویت شود؛ از جمله می‌توان به شفاف‌سازی انتظارات شغلی، استقرار نظام منصفانه ارزیابی و پاداش، تقویت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و ایجاد سازوکارهای بازخورد مستمر اشاره کرد. با توجه به پایین‌تر بودن برخی ابعاد تعالی مانند خط‌مشی و استراتژی، فرایندها، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، مدیران باید علاوه بر تمرکز بر ویژگی‌های فردی کارکنان، اصلاح فرایندها، توسعه شاخص‌های ارزیابی و هم‌راستاسازی اهداف واحدها را نیز در اولویت قرار دهند. در نهایت، استفاده همزمان از ظرفیت وجدان کاری کارکنان و اصلاح ساختارهای سازمانی می‌تواند زمینه ارتقای پایدار تعالی سازمانی در سازمان ورزش شهرداری تهران را فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

Extended Abstract

Introduction

Organizational excellence has increasingly become a central concern for public, service, and sport organizations seeking to improve effectiveness, stakeholder satisfaction, adaptability, and sustainable performance. Contemporary organizations are expected not only to achieve acceptable operational outcomes but also to establish coherent systems in which leadership, strategy, employees, resources, processes, and performance results are mutually reinforcing. In this context, organizational excellence is increasingly viewed as a comprehensive managerial orientation rather than merely a final performance outcome. Recent studies have emphasized that organizational excellence depends on the capacity of organizations to integrate strategic insight, human resources, structural capabilities, and adaptive mechanisms in a coordinated manner (Mohammad Ali et al., 2025). Strategic intelligence has also been identified as an important contributor to creativity and organizational excellence because it helps organizations interpret environmental changes, anticipate future conditions, and align organizational resources with strategic priorities (Kurter, 2025). At the same time, emerging organizational environments are becoming increasingly shaped by digital transformation, artificial intelligence, and new forms of organizational learning. AI-enabled frameworks have been proposed as mechanisms for reducing unnecessary bureaucracy while maintaining organizational control and improving excellence-related outcomes (Zaki, 2026). Similarly, digital leadership and organizational learning have been highlighted as important drivers of business transformation and operational excellence (Chowdhury, 2025). The growing role of digital competencies and artificial intelligence also reinforces the importance of employee competencies as a mechanism through which technological resources are translated into organizational excellence (Dehghanizadeh et al., 2025).

One of the most widely recognized frameworks for evaluating organizational excellence is the EFQM model, which conceptualizes organizational performance through a combination of enablers and results. Enablers include leadership, policy and strategy, employees, partnerships and resources, and processes, whereas results include customer results, employee results, society results, and key performance results. This structure reflects the assumption that sustainable organizational outcomes depend on the quality of internal managerial and human-resource capabilities. The EFQM model has also been applied in sport organizations and has shown utility for identifying strengths and weaknesses in organizational performance and for structuring performance evaluation systems (Salmani Mobarakeh, 2021). More broadly, multidimensional evaluation frameworks have been advocated because organizational performance cannot be meaningfully reduced to a single financial or quantitative indicator (Kumar, 2020). This consideration is particularly important in public sport organizations, where performance involves not only operational efficiency but also employee outcomes, public service quality, social responsibility, and responsiveness to stakeholders.

Organizational excellence is also strongly connected to organizational transformation, agility, and organizational health. Research on governmental service organizations has shown that successful organizational transformation requires simultaneous attention to structural, managerial, and human dimensions (Deyhim et al., 2021). Likewise, organizational excellence has been associated with agility through the mediating role of organizational health, suggesting that healthier and more integrated organizations are better positioned to achieve excellence (Bandani, 2022). Recent evidence on organizational ambidexterity further indicates that integration and agility can enhance organizational performance under disruptive and uncertain

conditions (Rahman et al., 2026). These findings suggest that human behavior is central to the realization of organizational capabilities because structures and strategies alone cannot ensure excellence unless employees perform their responsibilities consistently and effectively.

Among the human factors that may contribute to organizational excellence, work conscientiousness is particularly important. Work conscientiousness refers to employees' sense of responsibility, reliability, discipline, persistence, achievement orientation, and commitment to performing job duties properly. Employees with stronger work conscientiousness are generally more likely to comply with organizational standards, complete tasks accurately, maintain persistence in difficult conditions, and assume responsibility for the quality and consequences of their work. Previous research has shown that work conscientiousness is associated with achievement motivation and adherence to ethical behavior (Attari, 2019). It has also been related to perceived organizational justice, indicating that employees' conscientious behavior may be reinforced when organizational practices are perceived as fair and legitimate (Maali, 2017). Evidence from police organizations has similarly demonstrated associations between organizational justice and conscientious behavior (Abusamaan, 2021). Thus, work conscientiousness should not be regarded only as an isolated individual disposition but also as a behavioral resource that develops and functions within an organizational context.

Previous studies have also supported the role of work conscientiousness in employee productivity and organizational advancement. Work conscientiousness has been shown to affect productivity through mechanisms such as work ethics and organizational commitment (Mohtadi, 2021), while information technology has been found to moderate the relationship between work conscientiousness and human resource productivity (Montazeri, 2021). Furthermore, work conscientiousness and organizational commitment have been emphasized as relevant factors in organizational promotion and excellence (Sarsangi, 2022). These findings suggest that conscientious employees may contribute to both the enabling conditions and the measurable outcomes of excellence. This interpretation is consistent with research showing that transformational leadership influences organizational excellence through employee-related variables such as job satisfaction, organizational justice, and organizational commitment (Sanaei et al., 2021). It is also compatible with strategic human resource management perspectives that regard employees as central organizational resources whose ethical conduct, competencies, and strategic alignment can drive organizational excellence (Jayarathna et al., 2026).

This issue is particularly relevant in sport organizations, where performance depends heavily on service delivery, interdepartmental coordination, human interaction, and responsiveness to citizens. Organizational problems in the sport sector may emerge from weaknesses in structures, relationships, processes, or managerial systems (Ghobadi et al., 2019). In addition, employee performance evaluation in public organizations is more effective when evaluation criteria are aligned with organizational objectives and actual job requirements (Tabarsa & Ghafouri, 2018). The transition from operational excellence to broader organizational excellence also requires effective change management and sustained employee participation (Lucero, 2019). Corporate entrepreneurship and organizational performance excellence have likewise been associated, emphasizing the importance of initiative, innovation, and organizational responsiveness (Mirfakhraldini & Zare, 2025). Therefore, examining work conscientiousness in relation to EFQM-based organizational excellence may provide a useful explanation for how employee-level behavioral characteristics are translated into organizational capabilities and performance outcomes. Accordingly, the present study aimed to develop and test a model of the relationship between employees' work conscientiousness and organizational excellence based on the EFQM framework in the Tehran Municipality Sports Organization.

Methods and Materials

The present study was applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of research strategy. The study was conducted using structural equation modeling to examine the relationship between work conscientiousness and organizational excellence. Data were collected through both library and field methods, and questionnaires were used as the primary instruments for field data collection. The statistical population consisted of 220 employees of the Tehran Municipality Sports Organization. Based on the Krejcie and Morgan sample size table, a sample of 144 employees was selected. Stratified random sampling was used, and participants were selected proportionally from male and female employee strata to ensure that the sample reflected the gender composition of the population.

Organizational excellence was measured using Aslani's Organizational Excellence Questionnaire developed in 2016. The questionnaire consists of 58 items covering nine EFQM-related criteria. Five criteria represent enablers, including leadership, policy and strategy, employees, processes, and partnerships and resources, while four criteria represent results, including customer results, employee results, society results, and key performance results. Responses were scored on a five-point Likert scale. The Cronbach's alpha coefficient for the questionnaire was 0.92. Work conscientiousness was assessed using the Costa and McCrae Work Conscientiousness Questionnaire developed in 1992. This instrument includes 16 items and two dimensions, namely reliability and achievement orientation, and is scored on a five-point Likert scale. The Cronbach's alpha coefficient for this instrument was 0.81. First-order confirmatory factor analysis was also used to examine the measurement structure of both questionnaires, and the results indicated adequate relationships between the observed items and their corresponding constructs.

Data analysis was conducted using descriptive and inferential statistical methods. Descriptive statistics included frequency, percentage, mean, and standard deviation. Skewness and kurtosis indices were used to assess the distribution of the variables. One-sample t-tests were applied to compare observed means with the theoretical midpoint of the measurement scale. Structural equation modeling with the partial least squares approach was used to examine the relationships among the study variables and to test the proposed model. SPSS version 21 was used for descriptive and preliminary statistical analyses, whereas SmartPLS version 3 was used for measurement model assessment and structural model analysis.

Findings

The demographic findings showed that 38.19% of the participants were women and 61.81% were men. In terms of marital status, 25.69% were single and 74.31% were married. The largest age group consisted of employees aged 31–40 years, accounting for 31.94% of the sample, whereas participants younger than 30 years represented the smallest age group at 13.20%. Regarding education, employees with below-diploma or diploma-level education had the lowest frequency at 4.86%, whereas employees holding a bachelor's degree had the highest frequency at 60.42%. In addition, 70.84% of the participants had an academic background in physical education and 29.16% had studied other fields. Employees with 10–15 years of work experience constituted the largest group at 40.28%, while those with more than 15 years of experience represented the smallest group at 14.58%.

The mean score for overall organizational excellence was 3.17 with a standard deviation of 0.951. The mean score for total enablers was 3.25 with a standard deviation of 0.518, while the mean score for total results was 2.92 with a standard deviation of 0.486. Among the enabler dimensions, leadership had the highest mean score of 3.92, followed by partnerships and resources with 3.74 and employees with 3.55. Policy and strategy had a mean of 2.84, while processes had the lowest mean among enablers at 2.69. Among the result dimensions, employee results had the highest mean of 3.90, followed by customer results with 3.78. Key performance results had a mean of 2.86, and society results had a mean of 2.79. The overall mean of work conscientiousness was 3.94 with a standard deviation of 0.926. The mean score for reliability was 3.87 with a standard deviation of 0.806, while achievement orientation had a mean of 4.17 with a standard deviation of 0.903.

The structural model indicated that work conscientiousness had a positive and statistically significant relationship with EFQM enablers. The standardized path coefficient was 0.512 and the t-value was 9.94, exceeding the critical value of 1.96. Work conscientiousness also had a positive and significant relationship with EFQM results, with a path coefficient of 0.796 and a t-value of 13.04. This was the strongest relationship observed in the model. Furthermore, the direct relationship between work conscientiousness and overall organizational excellence was positive and significant, with a path coefficient of 0.659 and a t-value of 11.74. Therefore, all three structural relationships were statistically significant at the 95% confidence level.

The model fit indices also supported the adequacy of the proposed model. The standardized root mean square residual was 0.064, which was below the recommended threshold of 0.08. The normed fit index was 0.915, exceeding the acceptable value of 0.90. The coefficient of determination was 0.739, indicating strong explanatory power according to conventional PLS-SEM interpretation criteria. Overall, the structural and fit statistics demonstrated that the proposed model adequately represented the relationship between employees' work conscientiousness and organizational excellence.

Discussion and Conclusion

The results demonstrated that work conscientiousness was positively associated with the enablers of organizational excellence. This finding suggests that employees who are more reliable, disciplined, responsible, and achievement-oriented are more likely to contribute effectively to leadership processes, strategic implementation, employee-related practices, resource utilization, and organizational processes. In practical organizational settings, strategies and formal procedures do not produce outcomes automatically; they must be implemented through employee behavior. Therefore, stronger conscientiousness can facilitate the translation of managerial intentions into routine organizational practices. Employees with greater conscientiousness may be more attentive to procedural quality, more consistent in following organizational standards, and more willing to accept responsibility for completing assigned tasks. Consequently, the internal capacities required for organizational excellence can be strengthened when a workforce demonstrates higher levels of conscientious behavior.

The strongest observed relationship was between work conscientiousness and organizational excellence results. This finding is particularly important because it indicates that work conscientiousness may be more closely connected to organizational outcomes than to internal enabling mechanisms. Employees with higher reliability and achievement orientation are likely to perform tasks more accurately, respond more appropriately to clients, cooperate more effectively with colleagues, and devote greater effort to achieving expected outcomes. These patterns can directly influence employee results, customer results, social performance, and key organizational performance indicators. The relatively high path coefficient of 0.796 implies that conscientious work behavior is closely aligned with the outcome-oriented dimensions of the EFQM framework. This finding reinforces the view that human behavior is not merely an input to organizational systems but is directly reflected in the quality of organizational outcomes.

The positive relationship between work conscientiousness and overall organizational excellence further indicates that conscientiousness can be regarded as an important behavioral resource within the Tehran Municipality Sports Organization. The coefficient of 0.659 suggests that employees' reliability and achievement orientation are substantially associated with the broader excellence of the organization. This relationship is understandable because organizational excellence requires both structural capability and consistent employee behavior. A well-designed organizational system cannot produce sustainable excellence if employees do not implement procedures responsibly, and high levels of individual motivation may likewise be insufficient if systems and processes are poorly designed. The present results therefore support an integrated interpretation in which employee conscientiousness and organizational systems should be developed simultaneously.

The descriptive findings provide additional insight into the organizational context. Work conscientiousness was relatively high, particularly in achievement orientation, whereas organizational excellence showed a more moderate pattern. Several organizational excellence dimensions, including leadership, employees, partnerships and resources, customer results, and employee results, were above the theoretical midpoint, while policy and strategy, processes, society results, and key performance results were comparatively weaker. This pattern suggests that the organization may possess relatively favorable human and leadership capacities but still face challenges in converting these capacities into fully developed organizational systems and broader results. In other words, strong employee conscientiousness may represent an important organizational asset, but excellence cannot be achieved solely through individual behavior. Strategic alignment, process improvement, social performance, and performance measurement systems must also be strengthened.

The model fit results support the overall adequacy of the proposed structural model. The acceptable SRMR and NFI values indicate that the empirical data were sufficiently consistent with the hypothesized model, while the R^2 value of 0.739 demonstrates strong explanatory capacity. This finding suggests that the model has meaningful potential for explaining variation in organizational excellence within the study setting. However, the results should be interpreted in terms of association rather than strict causality because of the correlational design. Even so, the consistency of the structural coefficients and model fit indices indicates that work conscientiousness is an important variable for understanding organizational excellence in this context.

In conclusion, the present study demonstrated that employees' work conscientiousness is positively and significantly related to the enablers, results, and overall level of EFQM-based organizational excellence in the Tehran Municipality Sports Organization. The strongest relationship was observed between work conscientiousness and organizational results, followed by the relationship with overall organizational excellence and then the relationship with enablers. The findings indicate that employees who are more reliable and achievement-oriented may contribute to improved service delivery, stronger employee and customer outcomes, and more effective organizational performance. At the same time, the descriptive results suggest that relatively high work conscientiousness should be complemented by improvements in strategy, processes, social outcomes, and key performance management. Therefore, organizational excellence in the Tehran Municipality Sports Organization appears to depend not only on formal management systems but also on the quality of employee behavior. Strengthening work conscientiousness while simultaneously improving organizational processes and strategic systems can provide a more comprehensive pathway toward sustainable excellence.

References

- Abusamaan, M. (2021). Determinants of Organizational Justice and Their Relationship to Conscientious Behavior from the Point of View of Officers Working in the Palestinian Police Force. *International Journal of Academic Accounting, Finance and Management Research (IJAAFMR)*, 5(2), 67-88.
- Attari, A. (2019). Determining Employees' Achievement Motivation and Work Conscience and Predicting Them through Adherence to Ethical Behaviors. *Public Management Research*, 12(43), 251-270.
- Bandani, H. (2022). Examining the Relationship between Organizational Excellence and Agility with the Mediating Role of Organizational Health in the Zahedan County Education Department. *Proceedings of the Interdisciplinary Research Conference in Management and Humanities*.
- Chowdhury, R. H. (2025). *Digital Leadership and Organizational Learning: Technologies for Business Transformation and Operational Excellence*. Deep Science Publishing. <https://doi.org/10.70593/978-93-49910-03-4>
- Dehghanizadeh, M., Yavari, M. M., & Dehghani Tafti, B. M. (2025). The Impact of Artificial Intelligence Application and Digital Competencies on Organizational Excellence with the Mediating Role of Employee Competencies. *Research In Instructional Methods*. <https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13940.1388>

- Deyhim, J., Ghorbani, M., Zanddel, A., & Akbari, A. (2021). Designing and Explaining an Organizational Transformation Model in Government Service Organizations Using a Mixed-Methods Approach: A Case Study of Iran's Education Departments. *Business Management*(50), 455-480.
- Ghobadi, B., Mohammadi, S., & Bahrami, S. (2019). Diagnosing Problems in School Sports in Deprived Regions of the Country Using the Weisbord Model. *School Management*, 7(3), 87-102.
- Jayarathna, G. S., Perera, S. R., & Gunawardana, S. (2026). Strategic Human Resource Management: Driving Organizational Excellence Through Strategic Alignment, Ethical Practices, and Emerging Trends. In *International Encyclopedia of Business Management* (First Edition ed., pp. 709-717). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00407-2>
- Kumar, Y. K. (2020). Performance Evaluation of Airlines Based on Balanced Scorecard with Data Envelopment Analysis. *PJAEE*, 17(7), 124-139.
- Kurter, O. (2025). The Impact of Strategic Intelligence on Enhancing Creativity and Organizational Excellence. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-24. <https://doi.org/10.52736/ubeyad.1654233>
- Lucero, N. (2019). Change Management as the Bridge from Operational to Organizational Excellence. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Pilsen, Czech Republic.
- Maali, J. (2017). Studying the Relationship between Perceived Organizational Justice and the Level of Work Conscience among Employees of the East Azerbaijan Broadcasting Center, Tabriz. *Sociological studies*, 9(36), 83-98.
- Mirfakhraldini, H., & Zare, H. (2025). Examining the Relationship between Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance Excellence Based on Risk. *Business Management Explorations*(8).
- Mohammad Ali, N., Khalil Ismail, H., & Sharif Youssef, M. (2025). The Role of Strategic Insight Requirements in Achieving Organizational Excellence: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Heads of Scientific Departments in a Number of Government Universities / Kurdistan Region of Iraq. *The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimaniya*, 8(2), 676-692.
- Mohtadi. (2021). Examining the Effect of Social Discipline and Work Conscience on Employee Productivity with the Mediating Role of Work Ethics and the Moderating Role of Organizational Commitment: A Case Study of Employees of the Petrochemical Terminals and Tanks Company. *Human Resource and Support Management Development*, 16(61), 131-158.
- Montazeri. (2021). Explaining the Moderating Role of Information Technology in the Relationship between Work Conscience and Human Resource Productivity: A Case Study of Employees of the Kerman Province Police Command. *NAJA Human Resources*, 15(63), 61-80.
- Rahman, M. K., Piprani, A. Z., Mohiuddin, S., Nazir, S., & Shah, A. A. (2026). Unraveling the Impact of Organizational Ambidexterity: The Role of Integration and Agility in Enhancing Performance Amidst Supply Chain Disruptions. *Global Business and Organizational Excellence*. <https://doi.org/10.1002/joe.70028>
- Salmani Mobarakeh, E. (2021). Developing and Designing a Performance Evaluation Model for the Isfahan Province Badminton Board Based on the EFQM Organizational Excellence Model. *Applied Research in Sport Sciences*(20), 2-41.
- Sanaei, A., Dehghani, M., & Alavi, S. (2021). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Excellence with the Mediating Role of Job Satisfaction, Organizational Justice, and Organizational Commitment: A Case Study of Isfahan Steel Company. *Human Resources and Capital*(2), 30-49.
- Sarsangi. (2022). The Importance of Work Conscience and Organizational Commitment in Organizational Promotion and Excellence. Fifth International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering,
- Tabarsa, G., & Ghafouri, D. (2018). Examining and Analyzing the Effectiveness of the New Government Employee Performance Evaluation System: A Study of the Central Headquarters of the Ministry of Economic Affairs and Finance. *Modares Human Sciences*, 12(4), 199-225.
- Zaki, N. (2026). Eliminating Bureaucracy Without Losing Control: An AI-Enabled Framework for Organizational Excellence. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-8748525/v1>