

## (رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی بر اساس مدل ۳۶۰ درجه)

نام نویسنده : زهرا سادات میرزازاده

استاد یار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد  
z.mirzazadeh@um.ac.ir

نام نویسنده : فاطمه قرائی

کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

[Mina.gharaee@gmail.com](mailto:Mina.gharaee@gmail.com)

نام نویسنده : الناز درودی

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علوم و تحقیقات نیشابور

[edarroodi@yahoo.com](mailto:edarroodi@yahoo.com)

### چکیده :

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد کارکنان اداره کل خراسان رضوی بر اساس مدل ۳۶۰ درجه می باشد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می باشد، حجم نمونه شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می باشد که تعداد آنها ۱۰۹ نفر می باشد. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر (مقیمی و همکاران، ۲۰۰۹) و پرسشنامه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه (مقیمی، ۱۳۹۰) استفاده شده است. براساس نتایج بدست آمده از این پژوهش، بین مدیریت کیفیت فراگیر و ارزیابی عملکرد طبق مدل ۳۶۰ درجه در کارمندان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بطوریکه ضریب همبستگی اسپیرمن در سطح معناداری ۰/۰۰۱ برابر  $r = ۰/۳۳۶$  بوده است. همچنین بین مولفه های اندازه گیری و تجزیه و تحلیل ( $r = -۰/۲۸۷$ ) و پیامدهای بهبود کیفیت ( $r = -۰/۲۸۷$ ) با ارزیابی عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. براساس نتایج بدست آمده از تحلیل رگرسیون، ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش بینی ارزیابی عملکرد مدل ۳۶۰ درجه می باشند. ( $B = ۰/۳۲۴$ )

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر، ارزیابی عملکرد، مدل ۳۶۰ درجه، اداره کل ورزش و جوانان .

## مقدمه

ارزیابی عملکرد سازمان به طور جامع و در خور اعتماد همواره یکی از دغدغه های اصلی ذی نفعان و مدیران سازمان می باشد. در نتیجه انگیزه و فرصت لازم برای ارتقا کیفیت عملکرد ساختارهای خدماتی و یا تولیدی را ایجاد نماید (آخرین، ۱۳۹۳). مدیر خواه برای سود یا بهره‌وری بیشتر سازمان تلاش می کند یا کارآمدی و عملکرد بهتر کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش و شایستگی افراد و گروه های کاری باشد. به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همیشگی راه های افزایش سطح شایستگی کارکنان است.

ورزش پدیده‌ای اجتماعی-فرهنگی است که پیوندی پویا با مجموعه نهادها و ساختارهای اجتماعی دارد و باید به عنوان بخشی از نیازهای ساختاری انسان مورد توجه افراد جامعه باشد (فرجی، ۱۳۹۰). یکی از علل مهم ترقی و توسعه کشورهای پیشرفته، اهتمام ارکان این جوامع به اصل مهم ورزش و تعمیم آن در سطوح مختلف است.

(طالب‌پور، ۱۳۸۴). در سال های اخیر، توجه زیادی به میزان کارآمدی منابع حوزه تربیت بدنی و ارزیابی عملکرد آنها معطوف شده است (همتی‌نژاد، ۱۳۸۷).

به منظور آگاهی از میزان کارایی، بهره‌وری و اثربخشی نظام اجتماعی تربیت بدنی و ورزش در ادارات تربیت بدنی، دارا بودن برنامه های نظام مند مربوط به نظارت، کنترل و ارزش یابی ضروری به نظر می‌رسد.

کارایی و توسعه سازمان ها در گرو کاربرد صحیح نیروی انسانی می‌باشد. نتایج بسیاری از پژوهش ها بر این نکته تمرکز دارد که هیچ جامعه‌ای توسعه نیافته است مگر آن که به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. از این رو، توجه به مقوله ارزیابی عملکرد جهت بهبود و اثربخشی و بهره‌وری نیروی کار یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌هاست. ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند (موندی، ۱۹۸۷). مطالعه مقایسه‌ای در خصوص سیستم مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که گرچه بیشتر کشورهای انتقالی قوانین خاصی را برای تعریف عملکرد و حقوق شغلی تعریف کرده‌اند. اما در ارزیابی عملکرد و جبران تمرینی آن بر اساس صداقت، بزرگی و موقعیت شخصی تعیین می‌شود. در گستره بیش‌تری اسراده عملکرد شخصی مورد توجه قرار نگرفته و پرداختها نیز به طور دقیق محاسبه نشده‌اند. بنابراین افزایش حقوق ممکن است از طریق قضاوت ذهنی اتفاق افتد. به عنوان مثال در بیشتر سازمان‌ها در ایران به خصوص در سازمان‌های حکومتی ارتباطی بین میزان پرداخت و عملکرد شخصی وجود ندارد (فرشته امین، مهدی حقانی، وحید خوش قدم قوام‌الکی، حمید رضا نظام، ۲۰۱۴).

ارزیابی عملکردی یک ابزار ضروری برای اندازه‌گیری چارچوبی است که به وسیله هر سازمانی برای کارمندانش تعیین می‌شود. برای مشارکت شخصی و عملکرد معین بر خلاف اهداف سازمانی به کار برده می‌شود و برای تعیین فرصت‌ها و قدرت شخصی برای پیشرفت‌های آینده تعیین شده و اهداف سازمانی را که به نتیجه رسیده یا به عنوان اصولی برای برنامه‌ریزی آینده کمپانی و توسعه آن به خدمت گرفته می‌شود را مورد ارزیابی قرار داده است (ایزا استینو دانیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

به تعبیری دیگر، ارزیابی عملکرد و به‌طور کلی‌تر مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن می‌توان اطلاعات مفید و سودمندی در مورد چگونگی انجام مؤثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیرضروری به دست آورد. مدیریت عملکرد کار چندان ساده‌ای نیست و عوامل زلّی در اثربخشی آن دخیل‌اند و از آنجا که به طور زنده در محیط کار رخ می‌دهد، حساسیت زیادی دارد (قلی‌پور، ۱۳۹۱).

<sup>1</sup> Mondy

<sup>2</sup> Liza Estino Daoanis

شعبانی بهار و همکارانش (۱۳۹۲) به ارزیابی عملکرد پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پرداخته‌اند، براساس نتایج این پژوهش عملکرد پژوهشکده تربیت بدنی در شاخص همایش در سطح خوب، در شاخص کارگاه در سطح متوسط، در پاسخگویی به سؤالات مراجعان و میزان رعایت مسائل اخلاقی و احترام متقابل توسط کارکنان اداری در سطح خوب، در شاخص نشریه در سطح متوسط، در شاخص امور مالی میزان رضایت کلی از عملکرد مالی پژوهشکده در سطح متوسط، در شاخص کتاب در سطح متوسط، در بخش طرحهای پژوهشی در سطح متوسط، در شاخص میزان رضایتمندی اعضای هیئت علمی در همکاری با پژوهشکده در سطح خوب و میزان مرجع بودن پژوهشکده در مسائل علمی تربیت بدنی و علوم ورزشی در سطح متوسط قرار دارد.

آنچه در محیط رقابتی و طبیعی پیچیده سازمانی که افرادی فعالیت می‌کنند این است که این سازمانها با مشکلاتی از عدم انگیزش کارمندان و نتایج رقابتی در عملکردهای ضعیف با بازخوردهایی از فشارهای اصلی مواجه می‌شوند (لیزا استینو دانیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). سالهاست که دانشمندان و محققان روشهای گوناگونی را برای اجرای ارزیابی عملکرد بکار می‌گیرند و انواع مختلفی از ارزیابی عملکرد تاکنون پیشنهاد شده است که بنابر ماهیت، ساختار و فرهنگ سازمان می‌توانند به کار گرفته شوند. آنها از روشهای «رو به بالا»، «موازی» توسط همکاران و حتی از «خود ارزشیابی» سود می‌جستند (قربانی، ۱۳۸۱ و سعادت، ۱۹۹۷). ولی از آنجا که بیشتر سازمان های امروزی بر مبنا و ساختارهای ماتریسی بنا شده اند و در تیم ممکن نیست عملکرد فرد را از دیگران جدا کنیم در چنین شرایطی، بازخور ۳۶۰ درجه اطلاعات بهتری را در زمینه افراد تیم فراهم می‌آورد (چانگ<sup>۴</sup>، ۱۳۸۱). بازخورد ۳۶۰ درجه عبارت است از اطلاعات مربوط به عملکرد شغل که از خود شغل بدست می‌آید و برای اصلاح به کار می‌رود (ماتانا، ۱۳۹۰). این شیوه نوعی سیستم ارزیابی است که به صورت گروهی انجام می‌گیرد و تمامی مشتریان مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان اعم از رئیس، مرئوس و همکاران و حتی خود فرد در این فرایند شرکت می‌نمایند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی ارائه کنند (نیرو، ۱۳۹۴).

در حقیقت بازخورد ۳۶۰ درجه همان جمع‌آوری نظام‌مند داده‌های مرتبط با عملکرد فرد یا گروه، از تعدادی از ذی‌نفعان آنها و ارائه بازخور به آنها به عنوان یک متد و ابزار، که برای هر مستخدم این فرصت را فراهم می‌آورد تا بازخور عملکرد را از مافوق خود و ۴ تا ۸ نفر از هم‌رتبه‌ها، نیروهای تحت سرپرستی، همکاران و مشتریان دریافت کند. در بیشتر متدها بازخور ۳۶۰ درجه خود فرد نیز به عنوان خود ارزیابی در این فرایند مشارکت می‌کند (قرائی‌پور، ۱۳۸۲).

متخصصان منافع بازخورد ۳۶۰ درجه را درسه سطح فردی، تیمی و سازمانی ذکر می‌کنند. در سطح فردی: به این معنی که ادراک فرد به واقعیت نزدیکتر می‌شود و این فرایند به افراد کمک می‌کند تا دریابند ادراک دیگران در باره آنها چیست، نیازهای توسعه و رشد افراد مشخص می‌گردند، ارتقاء پاسخگویی و مشارکت بیشتر افراد در فرایند سازمانی حاصل می‌شود و کمک به درک نقاط قوت و ضعف هر فرد می‌شود. در سطح گروه: به این معنی که ارتباطات را بین اعضای تیم افزایش می‌دهد و با درگیر کردن اعضای تیم فرایند توسعه‌ای از کار تیمی حمایت می‌کند. در سطح سازمان: به معنی فراهم سازی شرایط ارتقاء از داخل سازمان، بهبود خدمت دهی به مشتریان با توجه به نظرات آنها، توسعه بهتر مشاغل برای مستخدمین و جهت دهی به برنامه های آموزشی (جواهری‌زاد، ۱۳۸۶).

طلوع ارزیابی ۳۶۰ درجه، از افق جنبش روابط انسانی در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ شروع شد. در آن زمان، سازمان‌ها تلاش می‌کردند تا فرایندهای سازمانی و ارتباطات خود را از طریق اشکال مختلفی بهبود بخشند که بعدها «توسعه سازمانی» نامیده شد. یکی از این اشکال رایج نظرسنجی بود که آن به شکل سنتی، یک فرایند رو به پایین بود. این در حالی است که برنامه های

<sup>3</sup> Liza Estino Daoanis

<sup>4</sup> . Chung

ارزیابی ۳۶۰ درجه، عمیقا بر ارزیابی رو به بالا تکیه دارد و حداقل تلاش می کند تا ارزیابی مشتریان، فرادستان و هم مرتبه‌ها را به دست آورد (والدمن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸).

بر طبق نظر هافمن<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، حداقل دارای مزیت‌های زیر است (جونز و برلی<sup>۷</sup>، ۱۳۷۹): مهارتها و شایستگی‌های سازمانی را تعریف می کند، تمرکز بر خدمات دهی به مشتریان را افزایش می دهد، از ابتکارات گروهی پشتیبانی می کند، نیروی کاری با مشارکت بالا را پدید می آورد، سلسله مراتب سازمانی را کاهش داده و جریان امور را روان تر می کند، موانع پیشرفت را از بین می برد، نیازهای پیشرفت و توسعه را در سازمان ارزیابی می کند، از بروز تبعیض و تعصب جلوگیری می کند، خط و خطوط عملکردها را مشخص می سازد و مراحل اجرایی ساده‌ای دارد (صالحی صدقیانی، ۱۳۸۶).  
ویمر و نواک به ۱۳ اشتباه رایج که موجب شکست برنامه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه می شوند، اشاره کرده اند که نظرات آنها در جدول (۱) به صورت خلاصه ارائه شده است.

جدول (۱) اشتباهات رایج که موجب شکست برنامه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه می شود (ویمر، ۱۹۹۸)

ردیف	اشتباهات رایج
۱	فقدان هدف روشن و واضح از اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمان.
۲	استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان جانشین سیستم ضعیف مدیریت عملکرد.
۳	فقدان در نظر گرفتن یابولوت جهت اجرای آزمایشی قبل از اجرای نهایی.
۴	فقدان مشارکت ذینفعان اصلی در فرایند بازخورد.
۵	فقدان ارتباطات مناسب و کافی با مشارک تکنندگان در فرایند.
۶	محرمانه نماندن اطلاعات و افشای آن.
۷	عدم شفاف بودن بازخورد ارائه شده به ارزیابی شوندگان.
۸	در اختیار نبودن منابع لازم و کافی برای حمایت از تغییر رفتار ارزیابی شوندگان.
۹	عدم شفاف سازی که بازخورد باید به چه کسی یا کسانی ارائه شود.
۱۰	برنامه‌ریزی ضعیف و استفاده از سیستم‌های غیردوستانه و غیرموثر در مراحل اجرا و امتیازدهی.
۱۱	تلاش در ارتباط میان میانجیگری‌های بازخورد ۳۶۰ درجه با سیستم‌های موجود توسعه منابع انسانی.
۱۲	اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه به صورت یک رویداد و اتفاق (و نه به صورت یک فرایند مستمر و ادامه‌دار).
۱۳	فقدان سنجش اثربخشی نظام بازخورد ۳۶۰ درجه.

قبل از اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه باید اطمینان حاصل کرد که سازمان آمادگی انجام آن را دارا باشد. هم اکنون در بسیاری از شرکت‌ها با استفاده از ابزاری پیمایش، آمادگی سازمان برای بازخورد ۳۶۰ درجه ارزیابی می شود. این پیمایش‌ها عموماً شامل عناوینی از قبیل موارد زیر است: آگاهی از بازخورد ۳۶۰ درجه (آگاهی اعضای سازمان از بازخورد ۳۶۰ درجه و اینکه چگونه کار می کند)، حمایت (اعتقاد و باور این موضوع که سازمان و مدیران از فرآیندهای توسعه ای حمایت خواهند نمود)، فضای بازخورد (افراد اعتماد و باور کنند که اطلاعات برای مقاصد توسعه ای استفاده می شود و بنابراین در دادن بازخورد منصف و صادق باشند)، گشودگی (اشتیاق به دادن و گرفتن بازخورد در سازمان وجود داشته باشد). (صالحیان صادقی، ۱۳۸۶).

از طرفی در سال‌های اخیر سازمان‌ها برای اینکه بتوانند از توانایی کارکنان در اداره امور بهره مند شوند و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند، به مدیریت کیفیت فراگیر روی آورده‌اند. در واقع مدیریت کیفیت فراگیر، بهبودی در روش‌های سنتی انجام کار و

<sup>5</sup> . Waldman

<sup>6</sup> . Hoffman

<sup>7</sup> . Jones and Berli



تجارت و فنی اثبات شده برای تضمین بقا در جهان رقابتی کنونی به شمار می رود (جعفری، ۲۰۰۹). پیدایش مدیریت کیفیت جامع یکی از مهمترین جنبه‌های عملکرد مدیریت است.

مدیریت کیفیت جامع در آمریکا در حدود ۱۹۸۰ که در ابتدا برای پاسخی به چالشهای رقابتی شرکتهای ژاپنی بود، شروع شد. تشخیص مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک مزیت رقابتی در سراسر جهان خصوصاً کشورهای غربی سریعاً گسترش یافت و امروزه شرکتهای محدودی هستند که واژه‌ی مدیریت کیفیت جامع را نادیده بگیرند (دیان و بون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴).

مدیریت کیفیت کامل به گروه‌های توانمندی از اشخاصی برای کار با یکدیگر در یک مشکل شخصی و از طریق یک فرایند رژیم با بکاربردن ابزار حل کردن مشکلات خاص، کار برای حل موضوع از طرف دیگر ارتباط داده می شود. آن همچنین یک سیاست مدیریت شغلی است که برای القای یک آگاهی و جهت دادن به سمت کیفیت در تمام قسمت‌های عملیات شغلی تلاش می کند. نظم کاربردی ملاقات‌های گروهی، تمرین گروهی و کاربرد ابزاری مانند دیاگرام‌های پارتو، علت تاثیر دیاگرام‌ها، طوفان مغزی و نمودار جهت داده شده همگی به عنوان قسمتی از مدیریت کیفیت کامل تاکی د می شود. گرچه این مداخله بر حل مشکل و بهبود فرایند متمرکز شده است اما آن برای پویایی گروه و استفاده کارمندان برای مشغول شدن بیشتر در کار مفید است . مدیریت کیفیت کامل بر مشتری و رضایت آنها با یک تولید و سرویس متمرکز شده است. هدف از این سیستم ایجاد موفقیت - های طولانی مدت گروه از طریق یک اصل رضایت بالای مشتری با صداقت برای کمپانی می‌باشد (جیل مارشال<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴)

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر نظام به کارگیری توانمندی های فکری و جسمی کارکنان در سطوح گوناگون یک سازمان است. در مدیریت کیفیت فراگیر به جای این که مسئولیت آموزش، یادگیری و کیفیت فقط بر دوش یک نفر یا واحدی ویژه باشد، برعهده‌ی همه-ی کارگزاران سازمان است و با این نظر همه‌ی افراد را درگیر کار کرده و از توانمندی‌های گوناگون کارکنان در سطوح گوناگون بهره‌برداری می‌کند. مدیریت کیفیت فراگیر توان کارکنان را در تمام فعالیت‌ها و فرایندها به کار می‌گیرد و مشارکت را به صورت عملیاتی و ملموس تا عمق سازمان رسوخ می‌دهد (فرجی، ۱۳۸۴).

سادیکوگلی و السی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) بیان کردند شیوه مدیریت کیفیت متفاوت به شکل معناداری روی ارزیابی های متفاوت تاثیر می - گذارد. همچنین احمدی و همکارانش (۱۳۹۱) به بررسی رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد.

براساس یافته‌های صحرائی و همکارانش بر کارکنان بیمارستان امام خمینی شهرستان شیروان، حمایت مدیران، برنامه ریزی استراتژی، آموزش کارکنان، مشارکت عمومی کارکنان، رضایتمندی مشتریان، ارزیابی کیفیت خدمات و خلاقیت و نوآوری در بهبود عملکرد موثر هستند.

با توجه به مطالب بیان شده و نقش مدیریت کیفیت فراگیر در ارزیابی عملکرد کارکنان، در این پژوهش به بررسی رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد کارکنان اداره تربیت بدنی استان خراسان رضوی بر مبنای مدل ۳۶۰ درجه می - پردازیم.

<sup>8</sup> . Diane and Boone

<sup>9</sup> Jill Marshall

<sup>10</sup> .Sadikoglu and Olcay

## روش تحقیق

روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی می باشد.

## ابزار و روش گردآوری داده ها

### ۱ - پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر

این پرسشنامه توسط مقیمی و همکاران (۲۰۰۹) معرفی گردیده است که محرم زاده و دیگران (۲۰۰) نیز آن را بکار برده اند. در این پرسشنامه هشت بعد حمایت و رهبری مدیریت عالی سازمان، برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز روی مشتری (مشتری مداری)، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمندسازی (قدرتمندسازی) کارکنان و کار گروهی، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری به عنوان ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر تعریف شده است.

هر یک از معیارهای ۸ گانه ارزیابی در پرسشنامه از ۶ گویه تشکیل شده که جمعا دارای ۴۸ گویه است که کارکنان از هر معیار ۶ گویه ای، عبارتی که بهترین کاربرد آن معیار را در سازمان نشان می دهد، انتخاب می کنند. برای تعیین امتیاز سازمان از فهرست معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر، گزینه انتخابی براساس جدول پرسشنامه امتیازگذاری می شود که امتیاز ۱۶۰-۲۰۰ نشان دهنده تعهد قوی، امتیاز ۱۲۰-۱۵۹ نشان دهنده فلسفه منطقی با سازماندهی مطلوب، امتیاز ۸۰-۱۱۹ نشان دهنده آغاز کار سازمان، امتیاز ۴۰-۷۹ نشان دهنده شناخت مبهم و امتیاز ۰-۳۹ نشان دهنده نبود عملکرد در زمینه بهبود کیفیت و بهره‌وری می باشد (احمدی، ۱۳۹۱).

### ۲ - پرسشنامه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه

این پرسشنامه توسط مقیمی (۱۳۹۰) معرفی گردیده است و هدف آن بررسی نگرش های کارکنان در مورد بازخور ۳۶۰ درجه می باشد. این پرسشنامه شامل ۱۰ سوال می باشد و براساس یک مقیاس لیکرت سه گزینه ای، موافقم، نه موافقم و نه مخالفم، و مخالفم می باشد. امتیاز هر گزینه به ترتیب، ۱، ۲، ۳ می باشد. امتیاز بین ۲۰ تا ۳۰ نشان دهنده نگرش مثبت و تمایل زیاد به دریافت بازخور ۳۶۰ درجه می باشد. امتیاز بین ۱۰ تا ۲۰ نشان می دهد که افراد تا حدودی به بازخور ۳۶۰ درجه تمایل دارند، اما نگرش آنها به این نوع بازخور خیلی مثبت نمی باشد و امتیاز زیر ۱۰ نشان دهنده نگرش منفی و عدم تمایل به بازخور ۳۶۰ درجه است.

جامعه آماری. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می باشد که تعداد آنها ۱۰۹ نفر است.

حجم نمونه. با توجه به تعداد کل کارکنان، کل جامعه در دسترس به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند که از این میان تنها ۸۸ پرسشنامه به محقق برگشت داده شد.

## یافته های پژوهش

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها. در پژوهش حاضر به منظور تحلیل استنباطی داده‌های به دست آمده از روش‌های آماری ضریب رگرسیون چند متغیره، ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. در این پژوهش به بررسی ویژگی‌های گروه نمونه براساس متغیرهای جمعیت شناختی جنسیت و سابقه خدمت پرداخته شده است.

جدول (۲) توزیع فراوانی گروه نمونه براساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۴۱	۴۶/۶
مرد	۴۷	۵۳/۴
جمع	۸۸	۱۰۰

بنابر اطلاعات جدول (۲) تعداد مردان گروه نمونه بیشتر از زنان گروه نمونه می‌باشد.

جدول (۳) توزیع فراوانی گروه نمونه براساس سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد
کمتر از ۵ سال	۵	۵/۷
۵ تا ۱۰ سال	۱۵	۱۷
۱۰ تا ۱۵ سال	۳۳	۳۷/۵
۱۵ تا ۲۰ سال	۱۲	۱۳/۶
۲۰ تا ۲۵ سال	۱۵	۱۷
بیش از ۲۵ سال	۸	۹/۱
جمع	۸۸	۱۰۰

براساس اطلاعات جدول (۳) تعداد افراد با سنوات خدمتی بین ۱۰ تا ۱۵ سال بیشتر از ۵ گروه دیگر می‌باشد.

فرضیه اول پژوهش: بین مدیریت کیفیت فراگیر و ارزیابی عملکرد طبق مدل ۳۶۰ درجه در کارمندان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۴) نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن: رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و ارزیابی عملکرد

منبع	فراوانی	R	سطح معناداری
مدیریت کیفیت و ارزیابی عملکرد	۸۸	۰/۳۳۶	۰/۰۰۱

بنابر نتایج مندرج در جدول (۴)، ۲ مشاهده شده در سطح  $p < 0/05$  همبستگی مثبت و معناداری را بین مدیریت کیفیت فراگیر و ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد.

فرضیه دوم پژوهش: بین مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر و ارزیابی عملکرد طبق مدل ۳۶۰ درجه در کارمندان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۵) نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن رابطه بین مولفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر و ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد	فراوانی	R	سطح معناداری
----------------	---------	---	--------------

۰/۲۹۵	۰/۱۱۳	۸۸	حمایت و رهبری
۰/۰۷۱	۰/۰۷۱	۸۸	برنامه ریزی استراتژیک
۰/۰۸۱	-۰/۱۸۷	۸۸	تمرکز روی مشتری
۰/۳۲۶	-۰/۱۰۶	۸۸	شناسایی و آموزش کارکنان
۰/۳۲۶	-۰/۱۳۰	۸۸	توانمندسازی کارکنان
۰/۰۰۷	-۰/۲۸۷	۸۸	اندازه گیری و تجزیه و تحلیل
۰/۱۵۸	-۰/۱۵۲	۸۸	بیمه کیفیت
۰/۰۰۷	-۰/۲۸۷	۸۸	پیامدهای بهبود کیفیت

بنابر نتایج مندرج در جدول (۵)، ۲ مشاهده شده در سطح  $p = ۰/۰۵$  همبستگی معناداری بین اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری با ارزیابی عملکرد وجود دارد. اما بین سایر مولفه های مدیریت کیفیت فراگیر، حمایت و رهبری، برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز روی مشتری، شناسایی و آموزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان، بیمه کیفیت با ارزیابی عملکرد مدل ۳۶۰ درجه رابطه معناداری وجود ندارد.

فرضیه سوم پژوهش: ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش بینی ارزیابی عملکرد مدل ۳۶۰ درجه می باشد.

برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چندگانه به روش مرحله ای استفاده شده و به منظور تعیین پیش بینی متغیر ملاک (ارزیابی عملکرد) به وسیله متغیر پیش بین (ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر) از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده گردیده است.

جدول (۶) تحلیل واریانس بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و ارزیابی عملکرد

گامها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
پیامدهای بهبود کیفیت	۳۸/۳	۱	۳/۳۸	۱/۰۶	۰/۰۰۲
پیامدهای بهبود کیفیت و تمرکز روی مشتری	۵/۰۲	۲	۲/۵۱	۷/۸۱	۰/۰۰۱

با توجه به جدول (۶) و با تاکید بر میزان F و سطح معناداری که کمتر از ۰/۰۵ می باشد، می توان مطرح کرد که ارتباط معناداری بین مدیریت کیفیت فراگیر و ارزیابی عملکرد در دو بعد پیامدهای بهبود کیفیت و تمرکز روی مشتری وجود دارد. در جدول (۷) ضرایب رگرسیون بیان شده است.

جدول (۷) ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش بینی ارزیابی عملکرد از طریق مدیریت کیفیت فراگیر

گامها	متغیرهای پیش بین	ضریب بتا	میزان تی	سطح معناداری
۱	پیامدهای بهبود کیفیت	-۰/۳۲۴	-۳/۱۷	۰/۰۰۲
۲	پیامدهای بهبود کیفیت و تمرکز روی مشتری	-۰/۳۲۲	-۳/۲۳	۰/۰۰۲
		-۰/۲۲۵	-۲/۲۵	۰/۰۲۷



## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد رابطه‌ای معناداری وجود دارد. بنابراین می‌توان چنین اظهار نظر کرد، استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در یک سازمان، سبب افزایش کارایی کارمندان شده، که موجب بهبود ارائه خدمات مناسب‌تر به مشتری و افزایش رضایت آنان می‌شود.

وقتی کیفیت فراگیر در سازمانی پیاده شود، همه کارمندان خود را توانمند می‌یابند نقش خود را در بهبود کیفیت و اثربخشی سازمان پررنگ می‌بینند. هنگامی هر کدام از کارمندان اینچنین احساس با ارزشمند بودن در سازمان کنند، کارایی سازمان افزایش یافته و بالطبع رضایت مشتری افزایش می‌یابند.

بنابراین، اجرای مدیریت کیفیت فراگیر رمز بقا و توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان بشمار می‌آید (خرم، ۲۰۰۹؛ افکاری، ۲۰۰۹؛ عدالتی، ۲۰۱۰؛ ظهیرالحق و اشرف‌العلائی، ۲۰۱۱).

همچنین بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد. مدیریت کیفیت فراگیر با توجه به اثر قوی آن بر ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی می‌باشد. اگر کارمندان احساس کنند که کار آنها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و سازمان برای کار مفید آن‌ها ارزش قائل است، سعی می‌کنند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و حس مسئولیت آنان نسبت به سازمان افزایش می‌یابد.

از طرفی نتایج نشان داد ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر، قادر به پیش بینی ارزیابی عملکرد می‌باشد. اگر کیفیت خدمات و محصول یک سازمان بهبود یابد و سطح مشتری‌مداری افزایش یابد، به تبع میزان کارایی سیستم افزایش می‌یابد. نتایج بدست آمده در این پژوهش با نتایج پژوهش احمدی و همکاران (۱۳۹۱) که به بررسی رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس پرداخته‌اند؛ همخوانی دارد. صحرائی و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی رابطه مدیریت کیفیت فراگیر بر بهبود عملکرد کارکنان پرداخته‌اند، که براساس نتایج این پژوهش نیز، رابطه مدیریت کیفیت جامع بر بهبود عملکرد کارکنان در بیمارستان امام خمینی (ره) شهرستان شیروان، معنادار بوده است. همچنین نتایج پژوهش سادیکوگلی و السی (۲۰۱۴) بیان می‌کند شیوه مدیریت کیفیت متفاوت به شکل معناداری روی ارزیابی‌های متفاوت تاثیر گذار می‌باشد. نتایج پژوهش " تراس بنجامین کیچامبا (۲۰۱۲)" نشان داده است، که درجات ۳۶۰ بر روی عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد. با این پیشنهاد که یک رابطه معناداری بین کاربرد ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای سازمانی و عملکرد آن وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش " حوریه اصلح، علی بلدی زاده (۲۰۱۴)" نشان داده است، نتایج آزمون فرضیه با به کار بردن مدل‌های معادل سازی ساختاری یک تاثیر معناداری از رفتار شهروندی سازمانی را در اجزای مدیریت کیفیت کامل تعیین می‌کند. به طوری که یک تاثیر معناداری از این اجزا بر عملکرد سازمانی را مشخص می‌نماید.

## منابع

- احمدی، عبدالله؛ شایان جهرمی، شاپور؛ زارعی، صدیقه (۱۳۹۱). رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی ریافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۲
- آخربین، پیمان؛ نقی زاده باقی، عباس، زاهدبا بلان، عادل (۱۳۹۳). بررسی عملکرد کارکنان شرکت گاز اردبیل براساس مدل EFQM، مرکز همایش بین المللی صدا و سیما، کنفرانس بین المللی در قرن ۲۱.
- جواهری زاده، ناصر (۱۳۸۶) عوامل موثر بر ارزشیابی از عملکرد اعضای هیات علمی توسط دانشجویان در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه علمی پژوهشی اندیشه های تازه در علوم تربیتی، سال سوم، شماره اول،
- جونز، جان ای و برلی، ویلیام (۱۳۷۹). بازخور ۳۶۰ درجه ای، ترجمه اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران، انتشارات شرکت ساپکو، چاپ اول
- چانگ، گلوریا (۱۳۸۱) معرفی روش ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد سازمانهای خدماتی، ترجمه جلال الدین زارع اشکدری، فصلنامه صبح، سال نهم، شماره ۳۶
- رفیعی، حسین (۱۳۸۸). پیوند سیستم مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد؛ سیستم موثر منابع انسانی، فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد، شماره ۲۲
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ پورسلطانی زرنندی، حسین؛ زارعیان، حسین (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از سال ۱۳۸۷-۱۳۷۷، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۰
- صحرانی، سلیمه؛ آقاخانی، راضیه؛ اق بالی، محمدرضا، جعفری، بهمن (۱۳۹۱). بررسی رابطه مدیریت کیفیت فراگیر بر بهبود عملکرد کارکنان شاغل در بیمارستان امام خمینی (ره) شهرستان شیروان در سال ۱۳۹۰، اولین همایش ملی تحقیقات کاربردی در سلامت همگانی و توسعه پایدار.
- صالحی صدقیانی، جمشید؛ قرائی، رضا (۱۳۸۶). ارزیابی شایستگی مدیران به روش بازخور ۳۶۰ درجه، مطالعات مدیریت صنعتی، شماره ۹ طالب پور، مهدی (۱۳۸۴). تدوین نظام نظارت و ارزیابی عملکرد برنامه ها و فعالیت های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه های کشور، گزارش طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۹). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران، نشر روان
- فلاح شمس، میرفیض؛ راجی، معصومه؛ خواجه پور (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد سازمان با رویکرد ترکیبی AHP، BSC و TOPSIS، مدیریت صنعتی، دوره ۵، شماره ۱
- فاضلی، حسن؛ رحیمیان، حمید (۱۳۹۲). بررسی ادبیات مدیریت کیفیت جامع و نوآوری و ارتباط آنها با آموزش، مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی شماره اول (پیاپی، ۲۱) سال ششم.
- فرجی، رسول؛ پورسلطانی، حسین (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد ادارات کل تربیت بدنی استان های ایران بر اساس مدل EFQM، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۹
- فرجی، حمیدرضا (۱۳۸۴). بررسی نقش مدیریت کیفیت فراگیر در سازمانهای دانش آفرین، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۱
- قرائی پور، رضا (۱۳۸۲) ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه ای، پایان نامه کارشناسی ارشد معارف اسلام یو مدیریت، تهران، دانشگاه امام صادق
- قلی پور، آ (۱۳۹۱) مدیریت منابع انسانی. تهران، انتشارات سمت، چاپ سوم.
- قربانی، سید محمود (۱۳۸۱) کرامتی، محمدرضا. جعفریان راد، محمد جعفر. ارزشیابی عملکرد کارکنان، مشهد، انتشارات پژوهش توس، مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید، ۱۳۹۰، پژوهشنامه مدیریت، جلد پنجم، انتشارات راهدان، تهران

همتی نژاد، مهرعلی، رمضانیان، رحیم؛ قلی زاده، محمدحسن؛ میر کاظمی، سیده عذرا (۱۳۸۷). معیارهای ارزیابی عملکرد ورزش دانشگاه، اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی آمل

### منابع لاتین

Dean, J.W., Bowen, D.E., (1994). *Management theory and total quality: improving research and practice through theory development*. *Academy of Management Review* 19 (3), 392- 418.

Fereshteh Amin, Mahdiah Hagani, Vahid Khoshkhabare Garamaleki and Hamidreza Nezam (2014)-The comparative study of different factors effect on Human Resource Performance evaluation system in governmental organizations of Iran, Japan and USA.

Houriya Aslefallah and Ali Badizadeh (2014), Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Total Quality Management and Organizational Performance ( Case study : Dana Insurance Co).

Jill Marshal (2014), Total Quality Management and Performance Management : AN Overview and Comparison, Dr Shantel Anderson, DHEd ,

Jarari, M (2007). Total; quality management (first Volume). Tehran, Quality and management (in Persian)

Kayank, h (2003) *the relationship between tam practices and their effects on firm performance*, *journal of operations management* 21, 405-435

Liza Estino Daoanis (2012), Performance Appraisal System : It is Implication To Employee Performance.

Moghimi, S, M. (2009), organization and management with research approach , Tehran, Publications of Termeh, (in Persian)

Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe. (1987). "The Management of Human Resources; 3rd ed., Bostone: Allyn and Bacon, Inc.

Sadikoglu, E, Olcay, H (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*. Volume 2014, Article ID 537605, 17 pages

Sa-adat. Esfandiar (1997). "Human Resource Management" (In Farsi).

Tarus Benjamin Kipchumba (2012), Effectiveness Of the 360-degrees appraisal tool in human resource practice in Kenya .

Waldman, D.A., Atwater, L.E & Antononi D (1998), Has 360 Degrees Feedback Gone A Make? **Academy of Management Executive**, No. 12, pp. 86.

Wimer, S. and Nowack, K.M. (1998), 13 common mistakes using 360-degree feedback, **Training and Development**, Vol. 52.

## - منابع داخل متن:

مقاله منبع	فارسی	انگلیسی
یک نویسنده	(مقیمی، ۱۳۹۰)	یازدا اصغری دلیش ، 202 )
	(آخرین، ۱۳۹۳)	(عودی ، 2 ، 987 )
	(فرجی، ۱۳۹۰)	(چلوگ ، 8 )
	(طالب پور، ۱۳۸۴)	(ولددم ه ، 998 )
	(همتی نژاد، ۱۳۸۷)	(افم ه ، 995 )
	(قلی پور، ۱۳۹۱)	جیل مارشال ، 204 )
	(ماتنانا، ۱۳۹۰)	
	(جواهری زاد، ۱۳۸۶)	
	(نیرو، ۱۳۹۴)	
	(قزائی پور، ۱۳۸۲)	
	(صالحی صدقیانی، ۱۳۸۶)	
	(صالحیان صادقی، ۱۳۸۶)	
	(احمدی، ۱۳۹۱)	
(خرم، ۲۰۰۹)		
(افکاری، ۲۰۰۹)		
(عدالتی، ۲۰۱۰)		
دو نویسنده	(مقیمی و همکاران، ۲۰۰۹)	پچوز بوری <sup>7</sup> ، 79 )
	شعبانی بهار و همکارانش (۱۳۹۲)	(فناو بین <sup>8</sup> ، 994 .)
	(قربانی، ۱۳۸۱ و سعادت، ۱۹۹۷)	کصولگیلی و الضی <sup>9</sup> ) 204 )
	محرم زاده و دیگران (۲۰۱۴)	تراسیی ج اوهه کپیچ لها ( 202 )
	. صحراایی و همکاران (۱۳۹۱)	ظهرال حقو اشرف فلاح عائی، 20 .)
(احمدی و همکاران ۱۳۹۱)		

<sup>11</sup> Liza Estino Daoanis<sup>12</sup> Mondy<sup>13</sup> . Chung<sup>14</sup> . Waldman<sup>15</sup> . Hoffman<sup>16</sup> Jill Marshall<sup>17</sup> . Jones and Berli<sup>18</sup> . Diane and Boone<sup>19</sup> .Sadikoglu and Olcay

# 2nd

International Conference on  
**MANAGEMENT &  
SOCIAL SCIENCE**

UAE - DUBAI 21 July 2016



	(حوريه اصلح، علي بلدي زاده ۲۰۱۴)	
	( فرشته امين، مهدي حقاني، وحيد خوش قدم قوامالكي، حميد رضا نظام ۲۰۱۴).	بيشتر از دو نويسنده