

## رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان

عباد اله احمدی<sup>۱</sup>، شاپور امین شایان جهرمی<sup>۲</sup> و صدیقه زارعی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش تبیین رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس می باشد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری پژوهش ۱۶۰ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس می باشد که بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۱۱۱ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شده اند. جهت جمع آوری داده ها از سه پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر، توانمندسازی و ارزیابی عملکرد استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج تحلیل آماری بدست آمده نشان داد که بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد و همچنین، بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد رابطه معنی دار وجود دارد که از بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی، بعدهای حمایت و رهبری مدیران، پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری، مشتری مداری و بیمه کیفیت و از بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد بعدهای حمایت و رهبری مدیران و بیمه کیفیت رابطه قوی تری را نشان می دهند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت کیفیت فراگیر، توانمندسازی، ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن.

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، مرودشت، ایران.

۲- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، شیراز، ایران.

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

\*- نویسنده مسئول مقاله: [baran\\_arjan@yahoo.com](mailto:baran_arjan@yahoo.com)

## مقدمه

کارایی و توسعه سازمان‌ها در گرو کاربرد صحیح نیروی انسانی می‌باشد. نتایج بسیاری از پژوهش‌ها 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 توانمندسازی و ارزیابی عملکرد جهت بهبود و اثربخشی و بهره‌وری نیروی کار یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌هاست. توانمندسازی کارکنان یکی از روش‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است (Mohammadi, 2001). مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها، منابع انسانی هستند. از این رو، توجه به مقوله توانمندسازی یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌ها بشمار می‌رود. توانمندسازی فرایندی است که در آن از راه توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود (Julus, 2006). به بیان دیگر، توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (Scarpello, 2006). هم‌چنین، ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن رو به رو هستند. منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به گونه رسمی، مورد سنجش قرار می‌گیرند. هم‌چنین، ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن رو به رو هستند. منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به گونه رسمی، مورد سنجش قرار می‌گیرد (Saadat, 2005). در سال‌های اخیر سازمان‌ها برای این که بتوانند از توانایی کارکنان در اداره امور بهره‌مند 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 تجارت و فنی اثبات شده برای تضمین بقا در جهان رقابتی کنونی بشمار می‌رود (Jafari, et. 2009). مدیریت کیفیت فراگیر هم به صورت یک فرهنگ، هم فلسفه و هم به عنوان مجموعه‌ای از اصول راهنما برای نشان دادن پایه‌های بهبود مستمر در سازمان است و در حقیقت کاربرد روش‌های کمی و نیروی

انسانی برای بهبود تمامی فرایندها در سازمان و جلوگیری از پیشی گرفتن از نیازهای مشتری چه در زمان حال و چه در آینده است. مدیریت کیفیت فراگیر به معنای مشارکت دادن تمامی کارکنان در عرضه محصول یا خدمات نهایی به مشتری است (John macdonald,2009). با توجه به مطالب بیان شده و نقش مدیریت کیفیت فراگیر در توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان، در این پژوهش به بررسی رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس می پردازیم تا شاید بتواند در افزایش توانمندی کارکنان سازمان یا شده موثر باشد.

### پیشینه پژوهش

خرم (Khorram,2009) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان "بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان بیمه مرکزی ایران" به نتایج زیر دست یافت: جامعه آماری کلیه کارکنان سازمان بیمه مرکزی ایران که در سال ۱۳۸۸ مشغول به فعالیت بودند، می باشد که به روش نمونه گیری بقیه ای تصادفی یک نمونه ۱۱۷ نفر انتخاب شده است. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است که روایی آن از راه تحلیل محتوی و پایایی آن از راه ضریب آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفته است که مقدار آلفای توانمندسازی (۰/۹۳۸) و مقدار آلفای مدیریت کیفیت جامع (۰/۷۵۵) می باشد. معناداری رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از روش همبستگی پیرسون مورد آزمون قرار گرفت و معناداری تمامی رابطه ها مورد تأیید قرار گرفت. هم چنین، برای بررسی مناسب بودن وضعیت ابعاد توانمندسازی کارکنان از آزمون میانگین یک جامعه استفاده گردید که مناسب بودن وضعیت آنها تأیید شد. در پایان نیز جهت مشخص کردن سهم هر یک از ابعاد توانمندسازی در استقرار مدیریت کیفیت از مدل رگرسیون استفاده شد و نشان داد که متغیرهای شایستگی شغلی و خود مختاری شغلی با سطح معنی داری کم تر از ۰/۰۵ نقشی مؤثر در استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمان بیمه مرکزی ایران دارند. ضیایی و دیگران (Ziaee,et,2009) در مقاله خود با عنوان نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران به این نتیجه رسیدند که بین رهبری معنوی در

دانشگاه تهران و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد. هم‌چنین، بین چشم انداز سازمانی، عشق به نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت در سازمان رابطه علی معنی دار و مثبت و تعهد سازمانی رابطه منفی و بازخورد عملکرد رابطه علی معنی دار و معکوسی با توانمندسازی کارکنان وجود دارد. هم‌چنین، جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شاغل دانشگاه تهران می‌باشد. افکاری (Afkari, 2009) در پژوهش خود با عنوان " بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر کیفیت ارائه خدمات در نمونه واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی غرب استان مازندران " بمنظور اثبات تأثیر توانمندسازی کارکنان بر کیفیت ارائه خدمات دانشگاهی آنان نتایج نشان داده اند که: مقدار همبستگی بین دو متغیر توانمندسازی و کیفیت ارائه خدمات به وسیله کارکنان ۵۸ درصد است و این مقدار رابطه معنادار است چرا که سطح احتمال مشاهده شده برابر با  $P = 0/000$  از سطح احتمال در نظر گرفته شده ( بحرانی) برابر با  $p = 0/05$  کوچک‌تر است لذا، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان قضاوت کرد که رابطه مشاهده شده معنادار است و محاسبه ضریب تعیین مشخص نموده است که ۳۳ درصد از تغییرات در کیفیت ارائه خدمات دانشگاهی به وسیله کارکنان مربوط به تغییرات در توانمندسازی می‌باشد. به بیان دیگر، توانمندسازی در افزایش کیفیت ارائه خدمات دانشگاهی به وسیله کارکنان ۳۳ درصد مؤثر است بنا براین، فرضیه پژوهش که بیانگر تأثیر متغیر توانمندسازی کارکنان بر کیفیت ارائه خدمات دانشگاهی بوده است، تأیید می‌گردد.

سعید عدالتی و دیگران (Edalati, et al, 2010) در مقاله " بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و توانمندسازی کارکنان صنایع کوچک شهرک‌های صنعتی استان کرمان " به این نتیجه دست یافتند که: مدیران برای دستیابی به اهداف مورد نظر خود و نفوذ در رفتار کارکنان از سبک های رهبری خاصی استفاده می کنند. بکارگیری هر یک از سبک های رهبری ممکن است در افزایش یا کاهش مقدار توانمندی کارکنان موثر باشد. لذا، مدیران می توانند با انتخاب شیوه‌ای مناسب و صحیح در اداره سازمان موجبات توانمندسازی کارکنان و پیشرفت سازمان را فراهم نمایند و بدین وسیله فعال بودن سازمان تضمین گردد.

ظهیر الحق و اشرف العقلائی (Zahirohagh & Ashrafologhalaee, 2011) در مقاله خود با عنوان " مدیریت کیفیت جامع و رویکرد کارت امتیاز متوازن " به این نتیجه دست یافتند که مدیریت کیفیت جامع در جستجوی خود برای بهبود مستمر به کارکنان توجهی ندارد، اما رویکرد

کارت امتیاز متوازن دارد. از این رو، با اتخاذ رویکرد کارت امتیاز متوازن شرکتی که مدیریت کیفیت جامع را اتخاذ کرده، می تواند بر این مشکل فایق آید که باید رضایت‌مندی کارکنان را افزایش دهد و در نتیجه، عملکرد سازمانی را بالا ببرد. در نهایت، مدیریت کیفیت جامع کمک می‌کند تا عملکرد و نظام کلی مدیریت شرکت بهبود یابد و بر رضایت‌مندی مشتری اصرار می‌ورزد تا اطمینان یابد که درآمدها از بهبود همه جانبه حمایت می‌کنند. هم‌چنین، دیدگاه کارت امتیاز متوازن این است که عملکرد با توجه به اهداف متعادل سنجیده شود. ذوالفقاری و فیضی ( Zolfaghari & Feizi, 2008) در پژوهش خود با "عنوان شناسایی متغیرهای مرتبط با توانمندسازی روان شناختی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر قم" به این نتیجه رسیدند که: در سطح اطمینان ۹۵٪ نتایج حاکی از آن است که بین آموزش، پرورش تجارب برتری شخصی و فراهم کردن منابع با توانمند سازی روان شناختی رابطه معناداری وجود ندارد و سایر متغیرها به گونه مستقیم و یا غیر مستقیم با توانمندسازی روان شناختی رابطه دارند. بر اساس این نتایج توانمندسازی روان شناختی در حد بالایی ارزیابی شده است. بزاز جزایری (Bزاز jazayari, 1997) طی پژوهشی که با نظر سنجی از کارکنان مجتمع فولاد اهواز پیرامون شیوه‌های ارزشیابی کارکنان در سال ۱۳۷۶ انجام داد، نشان داد که کارکنان خواهان نظام ارزیابی با ویژگی‌های زیر هستند که این ویژگی‌ها نشان دهنده انتظارات کارکنان از وجود یک نظام ارزیابی در سازمان است. اگر ارزیابی عملکرد از این ویژگی‌ها برخوردار باشد، مقبولیت بیشتری را در پی خواهد داشت: ۱- عادلانه و منصفانه بودن شیوه ارزیابی ۲- آگاه ساختن کارکنان از نتایج ارزیابی ۳- ضابطه مند بودن و دارای معیارهای عینی دقیق و روشن (نه معیارهای ذهنی) ۴- تاثیر دادن نتایج ارزیابی در ارتقاء، ترفیعات، پاداش‌ها و... ۵- آشکار ساختن نقاط قوت و ضعف کارکنان ۶- ایجاد رضایت و بهبود در روابط بین کارکنان و سرپرستان.

استیفن رابینز (Estifen Robins, 2000)، بر اساس یافته پژوهش خود درباره کاربردهای ارزیابی عملکرد براساس پاسخ‌های ۶۰۰ سازمان دسته بندی کرده است. بر اساس یافته های این پژوهش بیش‌ترین موارد استفاده از ارزیابی عملکرد در زمینه پاداش دهی بازوی عملکردی و آموزش و بهسازی نیروی انسانی بوده است و بر این باور است که سازمان‌ها ارزیابی بر عملکرد را برای تصمیم گیری در مورد منابع انسانی بکار می‌برند. ادوارد لاور و همکارانش (Edvard laver, et, 1987) در زمینه نقش توانمندسازی در بهبود بخشیدن به عملکرد پژوهشی درباره هزار شرکت جلسه فورچون در آمریکا که در خصوص درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان و نیز مشارکتی و اینکه این امر چه تحولاتی را در سال‌های یاد شده باعث گردیده، انجام داده اند. نتایج هر دو پژوهش نشان می‌دهد که تعداد از پاسخ دهندگان بر این باور بودند که درگیری ذهنی و عاطفی

کارکنان د رکار و اعمال مشارکت، موجب افزایش اعتماد آنان در مدیریت بهبود فرایند و روش‌های سازمان می‌گردد. گفتنی است که در سال ۱۹۸۷ در ۳۸ درصد از سازمان‌های مورد بررسی، برخی از سطوح مدیریت حذف شد. این تعداد در سال ۱۹۹۰ به ۵۰ درصد رسید. نکته اخیر، این دیدگاه را که در توانمندسازی، کوچک سازی سازمان و مدیریت ناب با هم ارتباط دارند را تقویت می‌کند. هر دو پژوهش بیانگر این بودند که درگیری و مشارکت کارکنان به بهبود بهره وری، بهبود کیفیت تولید و خدمات و خدمت رسانی بهتر به مشتری منتج می‌شود. انصاری ونانی ( Ansari, et,2009) در پژوهش خود به نام (اولویت بندی عوامل سازمانی موثر در ارتقای بهره وری نیروی انسانی که در صنایع کوچک انجام گردید، نتیجه گرفته شد که بین تاثیر عوامل توانمندسازی کارکنان به گونه‌ای معنی دار تفاوت وجود دارد. بر اساس پژوهشی که به وسیله خانعلی زاده (Kanalizadeh,et,2009) در مورد (رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی) در دانشگاه تربیت مدرس انجام گرفت، نتایج نشان دادند که ابعاد پنج گانه توانمندسازی در دانشگاه وجود دارند و احساس توانمندی در میان کارکنان از حد متوسط بالاتر است، اما از فرایندهای یادگیری سازمانی در حد انتظار برخوردار نیست.

### فرضیه های پژوهش

- ۱- بین مدیریت کیفیت فراگیر با توانمند سازی و ارزیابی عملکرد کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد
- ۲- بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی در رابطه‌ای معنادار وجود دارد.
- ۳- بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد رابطه‌ای معنادار وجود دارد.
- ۴- ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش بینی توانمندسازی می باشد.
- ۵- ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش بینی ارزیابی عملکرد می باشد.

### روش پژوهش

این طرح به لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی است و به لحاظ شیوه جمع آوری داده ها جزء پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی می باشد که در آن به توصیف رابطه متغیرها با یکدیگر پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس می باشد که در زمان انجام پژوهش تعداد کارکنان آن ۱۶۰ نفر می باشد. برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول مورگان و کرجسی (Kerjisy & Moorgan, 1970) استفاده شده است

بنا بر جدول فوق حجم نمونه آماری ۱۱۱ نفر برآورد گردید که به صورت نمونه گیری تصادفی ساده از جامعه پژوهش انتخاب گردید.

## ابزار پژوهش

ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه می باشد. در این پژوهش از سه پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر (۱۳۸۸)، پرسشنامه توانمندسازی (۱۹۹۵) و پرسشنامه ارزیابی عملکرد (کارت امتیازی متوازن) (۱۹۹۲) استفاده شده است. پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر به وسیله مقیمی و همکاران (Moghimi,et,2009) معرفی گردیده است که محرم زاده و دیگران (Moharamzadeh,et,2009) 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، توانمند سازی (قدرتمندسازی) کارکنان و کار گروهی، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت، بیمه کیفیت و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری به عنوان ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر تعریف شده است.

هریک از معیارهای ۸ گانه ارزیابی در پرسشنامه از ۶ گویه تشکیل شده که جمعاً 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 بر اساس جدول پرسشنامه امتیاز گذاری 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 بهره وری می باشد. در این پژوهش، برای سنجش توانمند سازی کارکنان از پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (Espritzer,1995) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۵ بعد احساس استقلال، احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن شغل و احساس اعتماد میان همکاران است که دارای ۲۰ ریش و پنج بعد می باشد و گویه های (۱ تا ۴، احساس شایستگی )، ( ۵ تا ۸، احساس استقلال )، ( ۹ تا ۱۲، احساس موثر بودن )، ( ۱۳ تا ۱۶، احساس معنی دار بودن شغل ) و ( ۱۷ تا ۲۰، احساس اعتماد میان همکاران ) را ارزیابی می کند. هر یک از عبارات این

پرسشنامه در طیف ۵ درجه ای مقیاس لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تنظیم شده است که برای نمره گذاری پاسخ‌ها با در نظر گرفتن درجه بندی پیوستار برای گویه‌های مثبت به پاسخ کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم به ترتیب امتیازهای ۱ تا ۵ تعلق خواهد گرفت. بنابراین، بیش‌ترین نمره برای پرسشنامه ۱۰۰ و کم‌ترین نمره ۲۰ خواهد بود (Amoozegar, 2011). هم‌چنین، در این پژوهش برای ارزیابی عملکرد از پرسشنامه ۲۰ گویه ای کاپلان و نورتن (Kaplan & Norton, 1992) که به روش کارت امتیازی متوازن تنظیم شده، استفاده شده است که روش ارزیابی عملکرد کارکنان را در سازمان مورد ارزیابی قرار می‌دهد که نمره ۳۰-۲۰ بیانگر نظم قوی در سنجش عملکرد، نمره ۶۰-۳۱ بیانگر سنجش عملکرد تقریباً موفق و نمره بین ۱۰۰-۶۱ بیانگر سنجش عملکرد موفقیت آمیز و استراتژیک در سازمان می‌باشد. روایی مورد استفاده در این پژوهش روایی صوری است. به بیان دیگر، در طراحی پرسش‌های پرسشنامه جهت سنجش متغیرها، از نظر اساتید محترم راهنما و مشاور و دیگر استادان دانشگاه استفاده شده است. برای تایید پایایی پرسشنامه‌ها از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است.

محرم زاده و همکاران (Moharamzadeh, et, 2009) پایایی پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۴۹ گزارش نمودند. در این پژوهش پژوهشگر پس از جمع‌آوری داده‌ها جهت تعیین پایایی پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر از روش آلفای کرونباخ استفاده کرد که مقدار آن ۰/۸۴۲ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ابزار می‌باشد. هم‌چنین، محقق پس از جمع‌آوری داده‌ها پایایی پرسشنامه توانمندسازی را به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۴۴ بدست آورده است. بدست‌آوردن خنثی‌انگلی زاده (Kanalizadeh, et, 2009) در پژوهشی در سال ۱۳۸۹ به میزان ۰/۸۳ پایایی توسط آلفای کرونباخ دست‌یافته است. هم‌چنین، پژوهشگر پس از جمع‌آوری داده‌های پایایی پرسشنامه ارزیابی عملکرد را به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹۹ بدست آورده است.



## یافته ها

**فرضیه ۱-** بین مدیریت کیفیت فراگیر با توانمند سازی و ارزیابی عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

جهت بررسی این فرضیه از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

**جدول ۱-** همبستگی بین مدیریت کیفیت فراگیر با توانمند سازی و ارزیابی عملکرد

متغیر	توانمندسازی	ارزیابی عملکرد	سطح معنا داری
مدیریت کیفیت فراگیر	۰/۵۳	۰/۵۲	۰/۰۰۱

با توجه به جدول بالا مشاهده می شود که ضرایب همبستگی بدست آمده بین مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد و توانمند سازی در سطح  $(P \leq 0/01)$  معنا دار است. بنابراین، بین مدیریت کیفیت فراگیر با توانمند سازی و ارزیابی عملکرد رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد.

**فرضیه ۲-** بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. جهت بررسی این فرضیه از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول ۲- همبستگی بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با توانمند سازی

متغیر ها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
حمایت و رهبری مدیران	۰/۴۷۲	۰/۰۰۱
برنامه ریزی استراتژیک	۰/۴۴۴	۰/۰۰۱
مشتری مداری	۰/۴۳۰	۰/۰۰۱
شناسایی و آموزش کارکنان	۰/۳۹۰	۰/۰۰۱
قدرتمند سازی	۰/۳۷۰	۰/۰۰۱
اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت	۰/۴۰۸	۰/۰۰۱
بیمه کیفیت	۰/۳۰۷	۰/۰۰۱
پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری	۰/۴۷۱	۰/۰۰۱

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ضرایب همبستگی بدست آمده بین تمامی ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی در سطح ( $P \leq 0/01$ ) معنی دار است. لذا، بین این متغیرها رابطه‌ای معناداری وجود دارد. بین مدیریت کیفیت فراگیر و ابعاد عملکرد رابطه معنی دار وجود دارد.

**فرضیه ۳-** بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

جهت بررسی این فرضیه از روش آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول ۳- همبستگی بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری
حمایت و رهبری مدیران	۰/۴۶۸	۰/۰۰۱
برنامه ریزی استراتژیک	۰/۴۲۴	۰/۰۰۱
مشتری مداری	۰/۳۹۹	۰/۰۰۱
شناسایی و آموزش کارکنان	۰/۴۴۴	۰/۰۰۱
قدرتمند سازی	۰/۳۸۴	۰/۰۰۱
اندازه گیری و تجزیه و تحلیل کیفیت	۰/۳۴۵	۰/۰۰۱
بیمه کیفیت	۰/۴۵۴	۰/۰۰۱
پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری	۰/۴۰۳	۰/۰۰۱

با توجه به جدول بالا می‌توان متوجه شد که ضرایب همبستگی بدست آمده بین تمامی ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد در سطح ( $P \leq 0/01$ ) معنادار شده لذا، بین این متغیرها رابطه‌ای معنادار وجود دارد. بین مدیریت کیفیت فراگیر و ابعاد توانمندسازی رابطه معنی دار وجود دارد.

**فرضیه ۴-** ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش بینی توانمند سازی می‌باشند.

برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چند گانه به روش مرحله ای استفاده گردید که همبستگی این متغیرها در فرض فرعی نخست مورد بررسی قرار گرفت و سپس بمنظور تعیین پیش‌بینی متغیر ملاک (توانمند سازی) به وسیله متغیر پیش بین (ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر) از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده شده است که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۴- جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و توانمندسازی.

P	T	B	F	R <sup>2</sup>	R	متغیرها	گام ها
۰/۰۰۶	۲/۸	۰/۲۵۴	۰/۰۰۱	۳۴/۷	۰/۲۲	۰/۴۷۲	۱- حمایت و رهبری مدیران عالی سازمان
۰/۰۰۱	۳/۴	۰/۴۰۹	۰/۰۰۱	۲۴/۶	۰/۲۹	۰/۵۳۹	۲- حمایت و رهبری مدیران عالی سازمان. پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری
۰/۰۰۳	۳/۰۸	۰/۲۷۷	۰/۰۰۱	۱۹/۱	۰/۳۲	۰/۵۷۱	حمایت و رهبری مدیران عالی سازمان. پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری، مشتری مداری
۰/۰۰۳	-۲/۱	-۰/۲۶	۰/۰۰۱	۱۶/۰۳	۰/۳۵	۰/۵۹۳	حمایت و رهبری مدیران عالی سازمان. پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری، مشتری مداری، بیمه کیفیت

با توجه به جدول بالا می توان متوجه شد که رگرسیون تا چهار گام پیش رفته است و داده های جدول بالا نشان می دهند که نسبت  $F$  و سطح معناداری آن در مرحله نخست بیانگر اثر معنادار متغیر حمایت و رهبری مدیران عالی سازمانی در معادله رگرسیون است. در این مرحله اثر رگرسیون ( $F=24/7$ ) بدست آمده که در سطح معناداری ( $0/001$ ) معنادار است و ضریب تعیین محاسبه شده بر اساس این متغیر ( $0/22$ ) است، یعنی این متغیر ۲۲ درصد واریانس متغیر توانمند سازی را پیش بینی می کند.

در مرحله دوم متغیرهای حمایت و رهبری مدیران عالی سازمانی و پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری وارد معادله شده اند. اثر رگرسیون ( $F=24/6$ ) بدست آمده که در سطح ( $0/001$ ) معنادار است. ضریب تعیین پیش بینی برای این متغیرها ( $0/27$ ) بدست آمده است، یعنی این دو متغیر بر روی هم ۲۷ درصد متغیر واریانس متغیر توانمند سازی را پیش بینی می کنند.

در مرحله سوم متغیرهای حمایت و رهبری مدیران عالی سازمانی، پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری و مشتری مداری وارد معادله شده اند. اثر رگرسیون ( $F=19/1$ ) بدست آمده که در سطح ( $0/001$ ) معنادار می باشد. ضریب تعیین پیش بینی برای این متغیرها ( $0/32$ ) بدست آمده است، یعنی این سه متغیر بر روی هم ۳۲ درصد متغیر واریانس متغیر توانمند سازی را پیش بینی می کند.

در مرحله چهارم متغیرهای حمایت و رهبری مدیران عالی سازمانی، پیامدهای بهبود کیفیت و بهره وری، مشتری مداری و بیمه کیفیت وارد معادله شده اند. اثر رگرسیون ( $F=16/03$ ) بدست آمده که در سطح ( $0/001$ ) معنادار است. ضریب تعیین پیش بینی برای این متغیرها ( $0/27$ ) بدست آمده است، یعنی این چهار متغیر بر روی هم ۳۵ درصد متغیر واریانس متغیر توانمند سازی را پیش بینی می کند.

**فرضیه ۵-** ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش بینی ارزیابی عملکرد می باشند.  
برای بررسی این فرضیه از رگرسیون چند گانه به روش مرحله ای استفاده شد که همبستگی این متغیرها در فرض فرعی نخست مورد بررسی قرار گرفت و سپس بمنظور تعیین پیش بینی متغیر

ملاک (ارزیابی عملکرد) به وسیله متغیر پیش‌بین (ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر) از تحلیل واریانس و ضریب تعیین استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول ۵- جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین ابعاد مدیریت

کیفیت فراگیر و ارزیابی عملکرد

گام‌ها	متغیرها	R	R <sup>2</sup>	F	P	$\beta$	T
۱- حمایت و رهبری مدیران عالی سازمان	۰/۴۶۸	۰/۲۲	۳۳/۹	۰/۰۰۱	۰/۳۳۲	۳/۸	۰/۰۰۱
۲- حمایت و رهبری مدیران عالی سازمان، پیامدهای بهبود کیفیت و بهره‌وری	۰/۵۴۲	۰/۲۹	۲۵	۰/۰۰۱	۰/۳۰۶	۳/۵	۰/۰۰۱

با توجه به جدول بالا می‌توان متوجه شد که رگرسیون تا دو گام پیش رفته است و داده‌های جدول بالا نشان می‌دهد که نسبت  $F$  و سطح معناداری آن در مرحله نخست بیانگر اثر معنادار متغیر حمایت و رهبری مدیران عالی سازمانی در معادله رگرسیون است. در این مرحله اثر رگرسیون ( $F= ۳۳/۹$ ) بدست آمده که در سطح معناداری ( $۰/۰۰۰۱$ ) معنادار می‌باشد و ضریب تعیین محاسبه شده بر اساس این متغیر ( $۰/۲۲$ ) است، یعنی این متغیر ۲۲ درصد واریانس متغیر ارزیابی عملکرد را پیش‌بینی می‌کند.

در مرحله دوم متغیرهای حمایت و رهبری مدیران عالی سازمانی، بیمه کیفیت وارد معادله شده‌اند. اثر رگرسیون ( $F= ۲۵$ ) بدست آمده که در سطح ( $۰/۰۰۰۱$ ) معنادار است. ضریب تعیین پیش‌بینی برای این متغیرها ( $۰/۲۹$ ) بدست آمده است، یعنی این دو متغیر بر روی هم ۲۹ درصد متغیر واریانس متغیر ارزیابی عملکرد را پیش‌بینی می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد رابطه‌ای معنا دار وجود دارد. می‌توان بیان کرد که پرداختن به توانمندسازی و ارزیابی عملکرد با توجه به مدیریت کیفیت

فراگیر یک ضرورت بوده و یکی از مهم‌ترین مزایای سازمان‌های موفق و کارآمد می‌باشد. هم‌چنین، می‌توان بیان داشت که استقرار مدیریت کیفیت فراگیر و درگیر شدن کارکنان متخصص، خلاق و با انگیزه در پیاده‌سازی آن، موجب افزایش کارایی کارکنان و اثربخشی و بهره‌وری سازمان می‌گردد و هم‌چنین، باعث ارائه خدمات مناسب‌تر به مشتری و افزایش رضایت آنان می‌شود. وقتی کیفیت فراگیر در سازمانی پیاده می‌شود، تمامی کارکنان خود را متخصص، توانمند، کارساز و مؤثر می‌یابند و خود را در بهبود کیفیت و اثر بخشی سازمان سهیم و شریک می‌دانند. مدیریت برای این که بتواند عملکرد سازمان خود را بهبود بخشد، باید با دید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آن جا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند. این بدان معنی است که اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمند سازی می‌تواند به بهره‌وری منجر شود و خدمت مناسب‌تر و جذب مشتریان را به همراه آورد. کارکنان هم باید احساس کنند که با دید کیفی به سازمان نظر دارند و عملکرد آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و این امر نقشی مهم در افزایش توانمندی آن‌ها دارد.

بنابراین، اجرای مدیریت کیفیت فراگیر رمز بقا و توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان بشمار می‌رود خرم (Khorram,2009)، افکاری (Afkari,2009)، عدالتی (Edalati,et,2010)، ظهیر الحقق و اشرف العقلایی (Zahirohagh & Ashrafologhalaee,2011).

هم‌چنین، بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با توانمند سازی رابطه معنی‌داری وجود دارد. مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک شیوه مدیریتی در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است و با توجه به اثرات قوی این شیوه بر سایر متغیرهای سازمانی همچون توانمندسازی که به عنوان یکی از روش‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی است، مورد توجه قرار می‌گیرد. در اداره امور سازمان وجود کارکنان متخصص و خلاق و توانایی‌های آن‌ها جهت دستیابی به هدف ضروری است و این باعث می‌شود که کارکنان توانایی‌های خود را باور کنند، در انجام وظایف سازمانی بسیار موفق عمل نمایند و در اثربخشی و بهره‌وری سازمان سهیم باشند. رهبری مدیران که یکی از

مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی است، با توجه به اهمیت فرایند کار، توجه به توانایی، توانمندی‌ها و تخصص کارکنان و توجه به نیازهای فکری، استقلال عمل افراد و دادن آزادی عمل به آن‌ها می‌تواند بسیار موثر و کارآمد باشد و مدیر با اعمال رهبری با اعطای اختیار به کارکنان، موجب اثربخشی و بهره‌وری سازمان و توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورد. افکاری (Afkari, 2009)، عدالتی و دیگران (Edalati, et 2010)، خرم (Khorram, 2009)، ضیائی و دیگران (Ziaee, et, 2009).

هم‌چنین، بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارزیابی عملکرد رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد. مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یکی از روش‌های مدیریتی که در سال‌های اخیر برای رقابت در سطح جهانی، جلب رضایت مشتریان و افزایش بهره‌وری و بهسازی منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته و با توجه به اثر قوی آن بر ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی که جهت شناخت کارایی و آگاهی از نقاط قوت، ضعف و عملکرد آنان و مقدمات لازم جهت اثربخشی فعالیت‌های آنان و بهبود وضعیت نیروی انسانی مورد توجه قرار گرفته است با اتخاذ ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیاز متوازن، سازمانی که مدیریت کیفیت جامع را اتخاذ کرده، می‌تواند بر این مشکل که باید رضایتمندی کارکنان را افزایش دهد و در نتیجه، عملکرد سازمانی را بالا ببرد، چیره شود. در نهایت، این که مدیریت کیفیت جامع کمک می‌کند که عملکرد و نظام کلی مدیریت سازمان بهبود یابد و بر رضایتمندی مشتری نیز اصرار می‌ورزد، هم‌چنین، دیدگاه کارت امتیاز متوازن این است که عملکرد با توجه به اهداف متعادل سنجیده شود. اگر کارکنان احساس کنند که به کارشان اهمیت داده نمی‌شود و سازمان برای کار آن‌ها ارزشی قائل نیست، سعی می‌کنند تا کیفیت کار خود را کاهش دهند. برعکس اگر 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 تعلق و وفاداری خود را نسبت به سازمان افزایش دهند. ظهیر الحق و اشرف العقلائی (Zahirohgh& Ashrafologhalace, 2011)، بزاز جزایری (Bzaz jazayari, 1997)، استیفن رابینز (Estifen Robins, 2000).

هم‌چنین، باید گفت که ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر قادر به پیش‌بینی توانمندسازی و ارزیابی عملکرد می‌باشد. در سازمان‌هایی که مدیریت کیفیت فراگیر را اجرا و مدیران از کارکنان حمایت می‌کنند و آن‌ها را به عضویت در تیم مدیریتی خود در می‌آورند، درگیری و مشارکت کارکنان به بهبود بهره‌وری، بهبود کیفیت تولید و خدمات و خدمت‌رسانی بهتر به مشتری منتج می‌شود. حمایت و رهبری مدیران عالی سازمان و رضایت مشتریان باعث می‌شود که در کارکنان انگیزه



بیش‌تری برای کار در سازمان بوجود آید که این باعث توانمند شدن کارکنان و بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود. اگر مدیر از کارمند حمایت کند و با اعطای اختیارات و قدرت، کارمند را توانمند کند، این در کارایی و اثربخشی و بهره‌وری سازمان تأثیری چشمگیر دارد. افراد با شوق و علاقه بیش‌تری مسئولیت خود را انجام می‌دهند و باعث بهتر انجام شدن کارها می‌شود. در سازمان‌های نوپدید کارکنان نه تنها برای انجام وظیفه‌ای که به عهده دارند بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. آنها برای افزایش بهره‌وری به گونه‌ای فعال با یکدیگر به فعالیت می‌پردازند. خرم (Khorram,2009)، ضیائی و دیگران (Ziaee,et,2009)، افکاری (Afkari,2009) و عدالتی و دیگران (Edalati,et2010). اگر مدیریت کیفیت فراگیر بخواهد سازمان را متحول کند، باید از منابع مناسب تخصیص داده شده به سازمان و نیز ابزارهای اندازه‌گیری و سنجش دقیق ارزیابی عملکرد برای پیشرفت استفاده شود تا مدیریت کیفیت فراگیر بتواند برای سازمان اثربخش و کارآمد باشد. اهمیت ارزیابی هم برای سازمان هم برای نیروی کار، یکسان است. نتایج ارزیابی عملکرد در شناخت میزان شایستگی، کارآمدی و کارایی واحدهای گوناگون مانند اداری، گزینش، استخدام، برنامه ریزی نیروی کار، نیازسنجی آموزشی، سنجش اثربخشی دوره‌ای آموزشی برگزار شده، تعیین سیستم پرداخت پاداش‌ها و برنامه‌های ارتقاء شغلی بکار گرفته می‌شود به تصمیم‌های مدیریتی کمک می‌کند.

### References

- Amuzegar, M (2011), relationship between spiatual leadership with organizational learning enability of teachers of part 3 of Shiraz, (M.A) thesis, Islamic azad university Marvdasht branch.(in Persian).
- Ashrafologhlaee, A.(1996), Total quality Management and BSC approach, criticism analysis from directions and their high relations in research, Tehran, staff change publication, seventh period, number 43,44.(in Persian).
- Bazaz Jazayeri, S, A. (1998), review of staffers' opinions of Ahvaz steel department around staffers evaluation methods, publacated report of human resource planning staff. .(in Persian).
- Benjian,Michael (2007), Employee Retention: Traning makes a Difference, form: [http:// www.silverchairlearning.com/news/ewen.Letter.707.pdf](http://www.silverchairlearning.com/news/ewen.Letter.707.pdf).
- Chrysan, k. (2007), participative management: viable approach for employee empowerment?, <http://www.iss.nl/content/6852/63062/file/chapter.12.pdf>.
- Constance, C,R& Mark.M.J(2002), "An Integrative attribution al perspective of empowerment and Learned helplessness: multi method field study " Journal of management , vol.24,No.2

Carrol, C. (1995). Teamwork vs. Team talk: Let Get Real About Teamwork 7& past the Hype: Team Excellence. Interaction Design Inc.

Conger Jay. A & Kanungo Rabindra.N,(1988). The Empowerment Process: Integrating Theory & Parctice, Academy of Management Review, Vol.13.NO.3.PP.471482 Workers. What, Why, Who, When, Sloan Management Review

Dennis, G1998. HERE Today, Gone Tomorrow. Corrections Today, Vol.60.Issue.3.

GAO.(2001 ). Human Resource Management hn The Hospitality Industry, Wiley

Iranzade, S and Babae Hervay, S. (2010), enability of staffers in new organizations, Tabriz, publications of Fruzesh.(in Persian).

John, M. (2003), Total quality Management (translation of Mahammad hassein Nafisi), Tehran, publications of quality and management (date of publications hasn't to original language)

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

juices.J.M. (2005), Personnel management,(Homewood twin Dorsey lit

Khorram, J. (2009), relationship between staff enability and establishment Total quality management in central assurance organization of Iran , Tehran, university of human science of payamenoor university. .(in Persian).

Mullins,Laurie(1999),Management and organhzational behavior,London: prentice-hall

evans, James.R&Lindsay, William.M(2007),"The management and control of Qualhty " , fifth edition.

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

Rabins, E. (1999), management of organization Behavior (translation of Ali Parsaian and seyed Mohammad Erabi) Tehran publication of cultural researches staff.

Saadat, E. (2004), management of human resources, Tehran Semmat publications. .(in Persian).

Saboorzade, M. (2006), review relationship between Total quality management and it's role on creavity of secondary schooling part managers of Marvdasht city, (M.A) thesis, Azad university of Marvdasht.(in Persian).

Hackman, J.R. & Idham,G,R(1990)."Work Design " Reading Mass: Addison- Wesley

Shirly, Gilmore & Swati, Ravichandran (2007) , to empower not empower: The case of students employed in one Midwestern university's dining services, from: <http://www.fsme.org/pdf/06/UDS-Empowerment-rev.pdf>.

Scarpello.V.G & J Ledvinka(2006) , personnel /human resource management: empowerment and function p w s - Kent publishing co.

Waston, John.G & Kourkonda, A PPA.rao & Rajkumar. T.M(2004) , Beyond teams and empowerment: A – counter point to two common percepts in TQM ", Advance management Journal , Vol.44, 1suel.

