

## مقایسه نتایج ارزیابی عملکرد به روش سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه و رابطه آن با رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی لرستان

ناصر جواهری زاده<sup>۱</sup>، جواد محرابی<sup>۲\*</sup>، فرهاد بازوند<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

<sup>۲</sup> دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (عهده دار مکاتبات)

<sup>۳</sup> دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی بروجرد

تاریخ دریافت: دی ۱۳۸۹. تاریخ داوری: دی ۱۳۸۹. تاریخ پذیرش: اسفند ۱۳۸۹

### چکیده

این پژوهش بخشی از نتایج تحقیقی است که با هدف مقایسه نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان براساس روش‌های موجود و بازخورد ۳۶۰ درجه و رابطه آنها با رضایت کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان، در سال ۱۳۸۹ خاتمه یافته است. به همین منظور با توجه به ماهیت موضوع پژوهش نمونه‌ای مرکب از ۴ گروه که شامل، کارکنان با حجم ۱۱۳ نفر، مدیران با حجم ۴۱ نفر، زبردستان یا بیماران با حجم ۳۰۰ نفر و همکاران نیز با حجم ۳۰۰ نفر تعیین شد که با روش نمونه‌گیری سهمیه ای و با روش تصادفی انتخاب شد و داده‌ها توسط پرسشنامه‌های استاندارد و محقق ساخته و جمع‌آوری گردید. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه و چهار منع آن یعنی ارزیابی همکاران، ارزیابی کارمندان، ارزیابی مدیران و خود ارزیابی اختلاف معنادار وجود دارد و ارزیابی به روش بازخورد ۳۶۰ درجه بر رضایت کارکنان تاثیر بیشتری دارد.  
کلمات کلیدی: ارزیابی عملکرد، بازخور ۳۶۰ درجه، رضایت شغلی.

### ۱- مقدمه

معین می‌کند [۶]. ارزشیابی نیز عبارت است از فرایند جمع‌آوری و تفسیر سیستماتیک شواهدی که در نهایت به قضاوت ارزشی یا به اقدامی معین بیانجامد [۳]. منظور از ارزیابی عملکرد نیز فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند [۹].

مک گریگور سه هدف عمده را برای نظام‌های ارزیابی عملکرد ذکر می‌کند که عبارتند از: ۱- هدف اداری که یافته‌های آن در تعیین حقوق، ترفیع و تنزل، جابجایی و خاتمه خدمت به کار می‌رود ۲- هدف اطلاعاتی که یافته‌های آن وسیله ای مناسب برای آگاهی افراد از جایگاه خود به شمار می‌رود و ۳- هدف انگیزشی که از ارزشیابی به عنوان ابزار انگیزشی استفاده می‌شود. و باعث می‌شود ارزیابی شوندگان در تعیین برنامه و اهداف مشارکت فعال داشته باشند و مفاهیمی همچون کار تیمی، تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی در محیط رواج عملی داشته باشد [۷].

بسیاری از روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان که امروزه مورد استفاده قرار می‌گیرد توسط متخصصان مورد انتقاد قرار گرفته‌اند [۸]. برخی از مشکلاتی که در روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد وجود دارد عبارتند از:

تغییرات شگرف و مستمر جهان امروز، تنوع و پیچیدگی مسائل موجود در سازمان‌ها و محیط پیرامون آنها موجب شده است که مدیران تنها با اتکا به برنامه‌ریزی مبتنی بر اطلاعات و آمار دقیق بتوانند وظایف خود را اجرا کرده، به اهداف سازمان جامعه عمل پوشانده و نسبت به محیط خود واکنش‌های مناسب نشان دهند [۴]. افرادی که جذب یک مجموعه می‌شوند به منظور دستیابی به اهداف سازمانی و پیشرفت در حوزه کاری، باید از موقعیت خود و چگونگی عملکردشان آگاهی کامل داشته باشند. این نوع آگاهی‌ها نمایانگر نقاط ضعف و قوت عملکرد هستند و می‌توانند به رفتار سازمانی فرد استحکام بخشند. از سوی دیگر، مدیران نیز به کمک این ابزار شناختی از میزان کارایی و تواناییهای بالقوه و بالفعل کارکنان تحت رهبری خود در جهت بهبود کیفی آنها آگاه می‌شوند و از این طریق می‌توانند در تبدیل توانایی‌های بالقوه کارکنان به سرمایه‌های عظیم و قابل دسترس در جهت اهداف سازمان موفق باشند [۱۰].

### ۲- مبانی نظری

در لغت‌نامه دهخدا معنی ارزیابی چنین ذکر شده است: ارزیابی عبارتست از عمل یافتن ارزش هر چیز و ارزیاب کسی است که ارزش هر چیزی را

نیز ناشی می‌شود. لپسینگر و لوسیا<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹) فرض می‌کنند که افزایش رقابت و تمرکز بر مشتری روشهای رایج دهه ۱۹۹۰ بودند و این روشها در اتخاذ و رواج ارزیابی با منبع چندگانه به صورت یک کاتالیزور عمل کرده است. آنها بیان می‌کنند که انتقال از ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی و بوروکراتیک به ساختارهای مسطح باعث رشد و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه شد [۲۴] والدمن<sup>۱۱</sup> و همکاران (۱۹۹۸)، به دلایل دیگری در زمینه اتخاذ فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه اشاره می‌کنند: اول، ارائه بازخور به مدیران کمک می‌کند تا از طریق تلقی همکاران، زیردستان، سرپرستان و مشتریان آگاهی یابند، تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی ایجاد کنند. دوم فرض می‌شود، که اجزای فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش سطح اعتماد و ارتباط، شکایت کمتر و رضایت بیشتر مشتریان منجر خواهد شد [۲۹].

با توجه به مطالب بالا در می‌یابیم که روش بازخور ۳۶۰ درجه رویکردی نسبتاً نوین در مقوله ارزشیابی و بهبود عملکرد محسوب می‌شود.

اساس ارزشیابی عملکرد به صورت ۳۶۰ درجه، دستیابی به بازخوری چند جانبه نه تنها از سوی مافوق بلکه از سوی همتایان، مشتریان و نیروهای تحت سرپرستی می‌باشد [۷]. این سیستمها ابزاری برای کمک به کارکنان، به خصوص در نقشهای سرپرستی و نظارتی تبدیل شده است و با جمع آوری اطلاعات از گروههای مختلف به بهبود عملکرد منجر می‌شود [۳].

بنابراین بازخورد ۳۶۰ درجه عبارتست از 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 متدهای بازخور ۳۶۰ درجه خود فرد نیز به عنوان خود ارزیابی در این فرایند مشارکت می‌کند [۱۳]. متخصصان منافع بازخورد ۳۶۰ درجه را در سه 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 برنامه‌های آموزشی [۵].

همانطور که اشاره شد در بازخورد ۳۶۰ درجه منابع اطلاعاتی متعدد وجود دارد. رولاندسون<sup>۱۲</sup> منظور از منابع اطلاعاتی در واقع افرادی هستند که از

عینیت نداشتن، تعمیم یا اثر هاله‌ای<sup>۲</sup>، سختگیری، تساهل یا محافظه کاری، تازگی، مقابله، محاکمه به جای ارزیابی، تعصبات شخصی ارزیاب یا یک‌سو نگری، میل به مرکز<sup>۳</sup>، روشن نبودن معیارها و مشکلات سیستمهای ارزیابی سنتی که در این مقاله بحث اصلی بر روی آن استوار است [۱۹]. در این زمینه که بهترین روش ارزیابی عملکرد کارکنان کدام است؟ تحقیقات مختلف انتخاب روشی را در میان روشهای ارزیابی به ما نشان نمی‌دهد. اما این ضرورت را که نخست باید هدفها و انتظارات سازمان را از ارزشیابی عملکرد مشخص کرد تایید می‌کنند [۵].

سالهست که دانشمندان و محققان روشهای گوناگونی را برای اجرای ارزیابی عملکرد بکار می‌گیرند. آنها از روشهای «رو به بالا»<sup>۴</sup>، «موازی»<sup>۵</sup> توسط همکاران و حتی از «خود ارزشیابی»<sup>۶</sup> سود می‌جستند [۱۴] ولی از آنجا که بیشتر سازمانهای امروزی بر مبنا و ساختارهای ماتریسی بنا شده‌اند 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 [۷].

ارزیابی چندمنبعی از سال ۱۹۸۰ در سازمانها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا اواخر ۱۹۹۰ طول نکشید که بازخور ۳۶۰ درجه متداول شد. قربانی به نقل از گروت<sup>۷</sup> مدعی شده است که مدیریت کیفیت جامع به صورت یک نیروی تقویت کننده در پیشرفت و توسعه افراد به کار گرفته شده است، با این تصور که نزدیکترین افراد در شغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشنهاد روشهایی برای توسعه و بالندگی هستند. از این رو، مدیریت کیفیت جامع، ابزاری برای توسعه فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه بود [۱۲] او همچنین به نقل از تورنو و لوندن<sup>۸</sup> بیان می‌کند که عامل تسهیل کننده دیگر، خود ارزیابی است. بحث می‌کنند که ارزیابی سنتی سرپرست به ارزیابی کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیستم ارزیابی عملکرد مناسبتر و منصفانه‌تری در سازمان ایجاد شود. آنها اشاره می‌کنند که نیاز مدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در دهه‌های گذشته بوده است [۲۸]. منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات مهمی ارائه می‌کنند تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کن [۱۴]. بتل و ریدر<sup>۹</sup> بررسی کرده‌اند که مدیریت بر مبنای هدف که در سالهای ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ رواج یافت نیز به عنوان بخشی از رهیافت اصلی در رویکرد به بازخورد ۳۶۰ درجه و ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود. بنابراین، مفهوم ارزیابی ۳۶۰ درجه بلکه از فرهنگ مدیریت بر مبنای هدف

- 2-Halo Effect
- 3- Central Tendency
- 4- Upward
- 5- Lateral
- 6- Self-Appraisal
- 7-Grout
- 8-Tore no & london
- 9-Bethel & Ridder

10- Lepsinger & Lucia  
11-Waldman  
12-Rowlandson

آنتونیونی<sup>۱۹</sup> و پارک<sup>۲۰</sup> انجام شده و در مجله مدیریت به چاپ رسیده است بررسی می کند که آیا تاثیر ارزیاب اثر مشابهی بر سهل گیری ارزیابی ها و سه گروه منبع بازخور ۳۶۰ درجه (مافوق ، زیردست، همکار) دارد و آیا تعاملی بین اثر ارزیاب و زمانی که او برای مشاهده ارزیابی شونده صرف می کند وجود دارد یا خیر. یافته ها تاثیر اثر ارزیاب را بر سهل گیری ارزشیابی های همکار و مافوق بیش از بازخور زیر دست نشان می دهد و همچنین نشان می دهد که این تاثیر با افزایش زمان مشاهده افزایش می یابد [۲۲].

در ایران نیز رضا قرایی پوردر پژوهش خود که با عنوان ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه اینانجام داده است نتیجه می گیرد که، اطلاعات مرتبط با ارزیابی شایستگی های مدیران که بوسیله پرسشنامه استاندارد از دیدگاه های خودارزیابی، ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی، ارزیابی مدیر مافوق و ارزیابی مشتریان گردآوری شده بود نشان دهنده این مطلب است که مدیران شرکت ساپکو شایستگی های خود را نسبت به سه گروه دیگر ارزیابی کننده، به صورت معناداری بالاتر ارزشیابی کرده بودند. دومین امتیاز بالا به ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی تعلق داشت و ارزیابی مدیران مافوق و مشتریان در رده سوم قرار گرفت. به عبارت دیگر نظرات مدیران مافوق و مشتریان مدیران ساپکو تفاوت معناداری با یکدیگر نداشتند [۱۳]. البرز قیتانی نیز در پژوهش خود با عنوان بررسی شایستگی های اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد به روش بازخور ۳۶۰ درجه نتیجه می گیرد که اختلاف معناداری میان نتایج ارزیابی دانشجویان و نتایج خود ارزیابی استادان، میان نتایج خود ارزیابی و ارزیابی مدیران گروه و میان نتایج ارزیابی مدیران گروه و ارزیابی همکاران وجود دارد و نیز اختلاف معناداری میان نتایج ارزیابی دانشجویان و نتایج ارزیابی مدیران گروه، میان نتایج ارزیابی دانشجویان و نتایج ارزیابی همکاران و میان نتایج خود ارزیابی استادان و نتایج ارزیابی همکاران گروه وجود ندارد [۱۵]. نوروز علی کرم دوست در نتایج تحقیقی خود با عنوان بررسی رابطه ارزشیابی دانشجویان دانشجو روان شناسی و علوم تربیتی از تدریس استادان با میانگین نمرات آنان از درس استادان در سالهای تحصیلی ۷۸-۷۷ تا ۸۰-۷۹ که در دانشگاه تهران انجام شده می نویسد برای حدود ۴۵۰ درس تدریس شده که نمرات ارزشیابی آنان در دسترس بود همبستگی بسیار ضعیفی (۰/۱۳۵) در سطح معناداری ۰/۰۰۳. بین نمرات ارزشیابی استادان و میانگین نمرات دانشجویان مشاهده گردیده است [۱۶]. محمدرضا آهنچیان در تحقیق خود که با عنوان تاثیر موافق یا مخالف بودن جنسیت در ارزشیابی دانشجویان انجام داده است تاثیر «همسویی یا غیرهمسویی» جنسیت دانشجو به منزله ارزشیابی کننده را با مدرس، به عنوان ارزشیابی شونده مورد نظر قرار داده است و بیان می کند، که یافته های تحقیق نشان می دهد که موافق یا مخالف بودن جنسیت تاثیر در ارزشیابی دانشجویان از اعضای هیات علمی ندارد [۱].

نیکو یمانی و همکاران نیز نتایج تحقیق دیگری با عنوان ارائه یک مدل

آنها درخواست می شود تا ارزیابی شونده را مورد ارزیابی قرار دهند که مهمترین آنها عبارتند از :

- ۱- سرپرست، مدیر یا مدیران مافوق ۲- ارزیابی شونده (خود ارزیابی) ۳- همردیفان و همکاران ۴- کمیته یا مجموعه ای از مدیران ۵- زیردستان ۶- تامین کنندگان ۷- مشتریان داخلی و خارجی ۸- اعضای تیم ۹- دیگر ذی نفعان [۲۷].

### ۳- پژوهشهای دیگران

اولین بار در سال ۱۹۶۷، شخصی بنام لاولر<sup>۱۳</sup>، عنوان نمود که ارزیابی بر مبنای اطلاعات بدست آمده از یک منبع، تمامی اطلاعات کافی را برای ارزشیابی عملکرد یک فرد فراهم نمی سازد و مشکلات عملکرد تنها در سایه استفاده از اطلاعات چند گانه مقدور خواهد بود [۱۱]. جونز و برلی بیان می کنند که در پژوهش فلاچر و بولدی نشان داده شد که تقریباً ۱۰ درصد از سازمانهای آمریکایی از اواسط دهه ۱۹۸۰ از روش بازخورد ۳۶۰ درجه ای استفاده می کرده اند. آنها همچنین بیان کردند که در سال ۱۹۹۵، ۲۰ شرکت بزرگ دنیا بطور مستمر از ارزیابی به شیوه بازخورد ۳۶۰ درجه ای استفاده می کنند. همچنین آنها روشن ساختند که نیمی از این شرکتها روش بازخورد ۳۶۰ درجه ای را در تمام سطوح شرکت خود بکار می برند. همچنین مشخص کردند که از این اطلاعات در ۹۳٪ از شرکتها بمنظور پیشرفت شغلی و تعلیم کارکنان و ۲۸٪ از آنها، برای ارزیابی کارکنان استفاده می شود [۲۱]. اینگونه ارزیابی ها در اکثر این شرکتها (۵۶٪) بطور سالانه صورت می گیرد و برای انجام آن از فرمهای چاپی استفاده می شود. از این فرمها، در افزون بر نیمی از این شرکتها (۵۵٪) بمنظور امتیازدهی در ضمن ارزیابی و در ۵۹٪ نیز برای خود ارزیابی افراد و کارکنان استفاده می شود. در تعداد بسیار کمی (۳٪) از این شرکتها وسائل طبقه بندی دیگر نیز در ارزیابی ها استفاده می شود [۶]. نلسون<sup>۱۴</sup> می نویسد در سال ۱۹۹۴، ۲۲ شرکت از ۳۲ شرکت معروف ستودنی مجله فورچون از بازخور ۳۶۰ درجه (از پایین به بالا) استفاده می کردند. به گونای که که استفاده از بازخور ۳۶۰ درجه تقریباً در میان ۵۰۰ شرکت مجله فورچون<sup>۱۵</sup> همگانی و عمومی بوده است [۲۵]. جاکوبز<sup>۱۶</sup> بر طبق تحقیقات شرکت تاورپرین<sup>۱۷</sup> که در زمینه مدیریت منابع انسانی فعالیت می کند بیان می کند، ۲۸ درصد از شرکتها بزرگ هم اکنون از بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می کنند و ۴۹ درصد برنامه ریزی می کنند تا آن را در طی سه سال آینده آغاز نمایند [۲۶]. بر طبق گفته ادواردز<sup>۱۸</sup> بیش از ۹۵ درصد از ۲۰۰۰ شرکت فورچون از برخی اشکال ارزیابی از چند منبع استفاده می کنند [۲۳]. تحقیقی با عنوان رابطه بین تاثیر ارزیاب و سه منبع ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه که توسط

- 13- Lawler
- 14-Nelson
- 15-Fortune
- 16-Jacobs
- 17-Tower Perrin
- 18-Edwads

19-Antonioni  
20-Park

بالاتر، تشویق و تقدیر از از خدمات برجسته، جایگزینی افراد بر اساس استعداد و شایستگی و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان با توجه به نارسایی عملکرد آنها و انواع پرداختها مورد استفاده قرار می گیرد [۱۰]. در مدیریت نوین استفاده موثر و کارآمد از ظرفیتها و پتانسیلها کارکنان با مدیریت عملکرد امکان پذیر بوده و ارزیابی موثر عملکرد در قلب مدیریت و مدیریت عملکرد موفق جا دارد. ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساسترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبرو هستند.

علی رغم سعی داریم در طراحی سیستمهای بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهد که بطور کلی، اکثر مسئولان سازمانها و کارکنان آنها از روشها و سیستمهای مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند [۱۱].

دلیل اصلی این نارضایتی، پیچیدگی فرایند ارزیابی و در نتیجه، ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است. غیر قابل اجرا بودن سیستمهای ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه و عدم تناسب و انطباق سیستمهای ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی است که معمولاً اثر بخشی اکثر سیستمهای ارزیابی را دچار اشکال می نماید.

دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان نیز به عنوان یک سیستم اجتماعی و سازمانی از این قاعده مستثنی نیست. سالهاست که در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان از سیستم ارزیابی عملکردی استفاده می شود که همیشه فرد ارزیابی کننده شخص مدیر است و ارزیابی شونده نیز زیرستانند و ارزیابیها مدام از بالا به پایین هستند. و هنوز نتوانسته ایم به اهداف ارزیابی عملکرد دست بیابیم و کارایی و اثربخشی افراد تحت سرپرستی خود را افزایش دهیم. در همین راستا و در جهت گام برداشتن در این راه و مرتفع نمودن این معایب در این تحقیق از بازخور چند منبعی یا بازخور ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده شد تا مشکل تک بعدی بودن ارزیابی عملکردها را مرتفع نماید و با استفاده از چند منبع، اطلاعات کامل تری را به مدیران بدهد و مدیران و سازمانها و افراد را به اهدافشان نزدیکتر کند. هدف این تحقیق بررسی اختلاف میان نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان به روش موجود (سنتی) و بازخور ۳۶۰ درجه و بررسی رضایت کارکنان از آن روشها است.

در راستای هدف اصلی فوق این تحقیق در پی اهداف زیر است:

۱- بررسی اختلاف میان نتایج ارزیابی سنتی و ارزیابی ۳۶۰ درجه (ارزیابی همکاران، زیرستان، بالادستان و خودارزیابی) کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان.

۲- بررسی رابطه بین روشهای ارزیابی و رضایت کارکنان از این روشها.

۳- فراهم ساختن بستر لازم در جهت شناسایی روشهای ارزشیابی دقیق تر برای مسئولان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان.

در راستای اهداف فوق سوالات تحقیق به شرح زیر است:

#### ۴-۱- سوالات اصلی تحقیق

آیا اختلاف معناداری میان نتایج ارزیابی به روش سنتی و بازخور

مشارکتی ارزشیابی استاد توضیح می دهند و می گویند که در تحقیق آنها بیشترین نمرات را احساس مشارکت و رضایت به خود اختصاص داده است. استوبه طور کلی نتایج تحقیق نشان می دهد مدل ارائه شده، که مستلزم حداکثر همکاری اعضای هیات علمی در فرایند ارزشیابی استاد می باشد، نسبت به کاهش مقاومت ها در برابر ارزشیابی و افزایش رضایتمندی کمک کند و واکنش های ایشان را در برابر بازخورد ارزشیابی بهبود بخشد [۲۰]. ابراهیم مردانی در پژوهشی که در سال ۷۸ با عنوان بررسی نظام ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان از دیدگاه استادان در سال ۷۹-۷۸ انجام داده است نشان میدهد که نظام فعلی ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان بر ارزشیابی فعالیت های آموزشی و پژوهشی استادان تاکید دارد. اما ارزشیابی فعالیت های خدماتی استادان مورد توجه نمی باشد. همچنین مشخص شد که نظام ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی با وضعیت فعلی تأثیری در بهبود عملکرد استادان ندارد. نتایج او همچنین نشان میدهد که در نظام فعلی ارزشیابی عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان، ارزشیابی فعالیت های آموزشی استادان در اولویت نخست و بعد از آن ارزشیابی فعالیت های پژوهشی در اولویت قرار دارد. در بررسی پاسخ های داده شده به سوالات باز پاسخ مشخص شد که عدم مشارکت استادان در مراحل مختلف طراحی و اجرای نظام ارزیابی « اعطای نقش فعال تر به استادان در فعالیت های مربوط به ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی » پیشنهاد عمده استادان برای بهبود و تقویت نظام ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی می باشد [۱۸]. رضا افتخاری در تحقیقی که با عنوان «استفاده از روشهای کمی در تعیین وزن سوالات پرسشنامه ارزیابی اساتید» انجام شده بیان می کند پس از جمع آوری نظرات کارشناسان، با اعمال تکنیکهای AHP گروهی (فرایند سلسله مراتب تحلیلی) و مدل ریاضی OP (تحقیق در عملیات) وزنها را جدید مربوط به هر سؤال مشخص گردیده است. نتیجه حاصل از اعمال وزنها جدید در پرسشنامه ارزیابی ۳۰ نفر از اساتید، اختلاف محسوسی را نسبت به روش مرسوم نشان داده است [۲]. وحید گوهریان و همکارانشان در تحقیقی که با عنوان «مقایسه ارزشیابی عملکرد آموزشی اساتید جراحی توسط دستیاران با خود ارزیابی اساتید» انجام داده اند توضیح می دهند که مطالعه توصیفی روی کلیه دستیاران (۱۷ نفر) و اساتید جراحی (۱۸ نفر) دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با استفاده از یک پرسشنامه روا و پایا ۲۰ گزینه ای انجام شده است. پرسشنامه توسط اساتید و دانشجویان تکمیل شده و نتایج حاکی از آن بود که اساتید نمره بهتری از دانشجویان نسبت به خود ارزیابی دریافت کردند، ولی تفاوت معنادار نبود [۱۷].

#### ۴- بیان مسئله

ارزیابی افراد و ارزش گذاری به کار و خدمات ارائه شده از طرف آنها بمنظور تشخیص نقاط قوت و ضعف عملکردی آنها از دیر باز امری شناخته شده می باشد به گونه ای است که اکنون سالهاست در نظام اداری و سازمانهای خصوصی اغلب کشورها نتایج ارزشیابی به عنوان پایه و مبنای اتخاذ تصمیمات مهم اداری همچون ارتقاء، انتصاب به رده های

۳۶۰ درجه وجود دارد؟

#### ۲-۴- سئوالات فرعی تحقیق

سوال اول: آیا اختلاف معناداری بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و خود ارزیابی وجود دارد؟

سوال دوم: آیا اختلاف معناداری بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی مدیران (سرپرستان) وجود دارد؟

سوال سوم: آیا اختلاف معناداری بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی همکاران وجود دارد؟

سوال چهارم: آیا اختلاف معناداری بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی کارمندان وجود دارد؟

سؤال پنجم: رضایت کارکنان از این دو روش چگونه است؟

#### ۵- اهمیت و ضرورت تحقیق

تحقیق حاضر از دو بعد قابل بررسی است: نخست بعد نظری سپس بعد سیاستگذاری و شیوه اجرایی. از حیث نظری اهمیت دانش و حکمت و نقش مدیران به عنوان مهمترین بخش منابع انسانی، لزوم استفاده از ابزارهای کارآمدی چون بازخورد ۳۶۰ درجه را در کنار مدل سنتی ایجاد می کند. از آنجا که در دانشگاه علوم پزشکی لرستان نیاز به یک نظام ارزیابی از درون و نظام مند در جهت پرورش و توسعه مدیران احساس می شود به گونه ای که مدیران با توجه به نقش و موقعیتی که در راستای تحقق اهداف دانشگاه دارند برانگیخته شده و تواناییهای لازم را توسعه دهند. از بعد اجرایی باید گفت که از آنجا که ارزیابی های نادرست منجر به اتلاف منابع، استفاده از اطلاعات اشتباه و منحرف کننده، آسیب دیدن روابط، کاهش انگیزه، نارضایتی شغلی و ترک خدمت، ارزیابیهای ناعادلانه، سیستم طبقه بندی مبهم و حتی شکایتهای قضایی و حقوقی شوند [۱۹]. به راحتی می توان نتیجه گرفت که از آنجا که بروز هر یک از این مشکلات ذکر شده ضرر و زیان بسیاری برای بیمارستانهای دانشگاه خواهد داشت و ضرورت اجرای یک سیستم ارزیابی همه جانبه همچون بازخورد ۳۶۰ درجه که در عین حال میزان انحراف را به حداقل می رساند بیشتر مشخص می شود.

#### ۶- فرضیه اصلی تحقیق

بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه اختلاف معنادار وجود ندارد.

#### ۱-۶- فرضیه های فرعی تحقیق

فرضیه اول: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و خود ارزیابی اختلاف معناداری وجود ندارد.

فرضیه دوم: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی مدیران (سرپرستان) اختلاف معناداری وجود ندارد.

فرضیه سوم: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی همکاران اختلاف معناداری وجود ندارد.

فرضیه چهارم: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی کارمندان اختلاف معناداری وجود ندارد.

فرضیه پنجم: رضایت کارکنان از دو روش ارزشیابی متفاوت است.

#### ۷- روش تحقیق

روش تحقیق از نوع توصیفی (پیمایشی) می باشد. زیرا که هدف محقق از انجام این نوع پژوهش توصیف عینی، واقعی و منظم و خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است. و از نظر روش همبستگی است، چرا که رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان به روش موجود و بازخورد ۳۶۰ درجه را با رضایت آنها در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان رامی خواهد بررسی کند.

#### ۷-۱- جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان است که در ۹ شهرستان ۲۱ مشغول به خدمت هستند که تعداد در سال ۸۹-۱۳۸۸ بر اساس گزارش سالانه اداره کارگزینی ۱۸۵ نفر می باشد.

#### ۷-۲- حجم نمونه و روش نمونه گیری

چون ماهیت اصلی موضوع تحقیق در خصوص بازخورد ۳۶۰ درجه است و در این روش به جمع آوری اطلاعات از چند منبع نیاز است که در این تحقیق ۴ منبع ذیربط وجود دارند که شامل کارکنان دانشگاه های علوم پزشکی لرستان، مدیران دانشگاه های علوم پزشکی لرستان، بیماران دانشگاه های علوم پزشکی لرستان، و همکاران کارکنانی که به عنوان گروه نمونه در دانشگاه های علوم پزشکی لرستان انتخاب شده اند می باشد. لذا حجم نمونه کارکنان با مراجعه به جدول تاکنم ۱۱۳ نفر تعیین شد. برای اطمینان از جمع آوری ۱۱۳ پرسشنامه، تعداد ۱۳۰ پرسشنامه در بین اعضای جامعه توزیع گردید. با توجه به حجم نمونه کارکنان، حجم نمونه مدیران ۴۱ نفر، زبردستان یا بیماران ۳۰۰ نفر و همکاران ۳۰۰ نفر تعیین شد. روش نمونه گیری از جامعه تصادفی طبقه بندی شده (سه میه ای) است، زیرا جامعه مورد نظر این تحقیق به دلیل شرایط کاری در نه شهرستان استان قرار دارد که شرایط کاری متفاوتی نیز دارند.

#### ۷-۳- ابزار اندازه گیری

ابزار اندازه گیری در این تحقیق پرسشنامه می باشد. کلیه سئوالات به صورت بسته پاسخ و بر اساس طیف لیکرت در دو پرسشنامه به شرح زیر تنظیم گردید:

۱) پرسشنامه ارزیابی عملکرد موجود در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی استان لرستان که مشتمل بر ۷ شاخص زیر است که توسط مدیران برای هر کارمند به طور سالانه تکمیل می شود.

۲-۱- شهرستان های ۱- خرم آباد ۲- بروجرد ۳- الیگودرز ۴- ازنا ۵- درود ۶- کوهدشت ۷- پلدختر ۸- سلسله ۹- دلفان

۱- شاخص اول: عملکرد  
۲- شاخص دوم: توسعه  
۳- شاخص سوم: رفتار  
۴- شاخص چهارم: پیشنهادات  
۵- شاخص پنجم: تشویقات  
۶- شاخص ششم: امتیازات ویژه  
۷- شاخص هفتم: امتیاز منفی

#### ۸- یافته ها

##### ۸-۱- توصیف پاسخگویان بر حسب جنسیت

از آنجایی که برای پاسخگویی به پرسشنامه‌ها، چهارگروه (مدیر، سرپرست، کارمند و همکار) انتخاب شده‌اند، و از هر گروه، افراد بر حسب جنسیت در جدول زیر طبقه بندی گردیده‌اند:

جدول (۱): درصد پاسخگویان بر حسب جنسیت

جنسیت		
مرد	زن	
48/7	51/3	مدیر
44/2	55/8	سرپرست
52/2	47/8	زیردست
51/3	48/7	همکار
49/1	50/9	مجموع

##### ۸-۲- توصیف پاسخگویان بر حسب تحصیلات

در جدول زیر پاسخگویان از هر گروه، بر حسب جنسیت طبقه بندی گردیده‌اند:

جدول (۲): درصد پاسخگویان بر حسب تحصیلات

تحصیلات			
کارشناسی		کارشناسی ارشد	
مرد	زن	مرد	زن
19/5	71/7	8/8	19/5
18/6	47/8	33/6	18/6
38/1	47/8	14/2	38/1
31/9	55/8	12/4	31/9
27/0	55/8	17/3	27/0

##### ۸-۳- توصیف پاسخگویان بر حسب سابقه خدمت

در جدول زیر پاسخگویان از هر گروه، بر حسب سابقه خدمت طبقه بندی گردیده‌اند:

جدول (۳): درصد پاسخگویان بر حسب سابقه خدمت

سنوآت خدمت		
<10	10-20	>20
26/8	58/0	15/2
23/9	59/3	16/8
43/4	51/3	5/3
41/6	41/6	16/8
33/9	52/5	13/5

که برای هر شاخص سوالاتی طراحی گردید و در پرسشنامه ارزیابی عملکرد به روش بازخورد ۳۶۰ درجه تعداد ۴۳ سؤال نهایی شد. که تفاوت در نحوه انجام آنها و افراد ارزیابی کننده آنهاست و هر شاخص نیز چندین سؤال را به همراه دارد.

۲) پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی ویسوکا و کروم ۲۲ با ۳۹۱ گویه، که کاربا شغل به کمک ۱۰ سؤال، سرپرست به کمک ۸ سؤال، همکاران به کمک ۱۰ سؤال، ارتقاء به کمک ۵ سؤال و پرداخت حقوق و مزایا به کمک ۶ سؤال با مقیاس لیکرت تهیه گردید.

##### ۴-۷- روایی و پایایی ابزار اندازه گیری

علیرغم این که پرسشنامه ارزیابی عملکرد به روش موجود به صورت استاندارد بوده و در ادارات به طور مکرر استفاده می‌شود و پرسشنامه رضایت کارکنان و پرسشنامه بازخورد ۳۶۰ درجه از ادبیات موضوع استخراج و توسط صاحب‌نظران مدیریت تدوین شده و در گذشته در تحقیقات مختلفی مورد استفاده قرار گرفته اند، با این حال به این دلیل که پرسشنامه‌ها در شرایط زمانی و مکانی متفاوتی اجرا می‌شود، تصمیم به سنجش مجدد روایی و پایایی پرسشنامه‌ها گرفته شد. پرسشنامه در اختیار اساتید و افراد صاحب نظر قرار داده شد و پس از اخذ نظرات آنها، روایی سوالات پرسشنامه با اتفاق آراء بین ۷۵٪ و ۱۰۰٪ تایید گردیدند. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز، تعداد ۲۵ نفر از اعضای نمونه بطور تصادفی انتخاب و پرسشنامه‌ها در اختیار آنان قرار گرفت، که پس از جمع آوری با کمک نرم افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ (از طریق حذف عوامل)، برای هر کدام از متغیرهای ارزیابی عملکرد به روش موجود، ارزیابی عملکرد به روش بازخورد ۳۶۰ درجه و رضایت کارکنان به ترتیب:  $(\alpha=0.9394)$ ،  $(\alpha=0.8786)$  و  $(\alpha=0.9258)$  محاسبه و تأیید گردید.

##### ۵-۷- روشهای تجزیه و تحلیل داده ها

جهت تجزیه و تحلیل داده های آماری و بررسی فرضیه های پژوهش با بهره گیری از نرم افزار آماری SPSS، از آماره های توصیفی و آزمون های استنباطی متناسب با نوع داده ها و متغیر ها استفاده گردیده که شامل دو بخش است:

۱- آمار توصیفی شامل: میانگین، انحراف معیار، جداول فراوانی و نمودارهای مربوطه.

۲- آمار استنباطی شامل: آزمون T یک نمونه ای (مقایسه میانگین یک گروه با یک مقدار ثابت)، آزمون T مستقل جهت مقایسه میانگین ها در دو گروه مستقل، آزمون تحلیل واریانس یک طرفه (مقایسه میانگین های

۴-۸- توصیف متغیر ارزیابی به روش سنتی

درجه و رضایت بر حسب میزان تحصیلات پاسخگویان (کاردانی، کارشناسی و کارشناسی ارشد)، آورده شده است:

جدول (۶): توصیف متغیرها بر حسب تحصیلات

میزان تحصیلات			متغیرها
کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	
میانگین	میانگین	میانگین	روش سنتی
77/32	77/03	74/40	بازخور ۳۶۰ درجه
72/63	73/40	72/25	رضایت شغلی
119/73	125/34	126/10	

بر اساس جدول فوق، در روش ارزیابی موجود (سنتی)، عملکرد کارکنان با مدرک کاردانی دارای میانگین ۷۷/۳۲ و انحراف استاندارد ۵/۹۰ است، با مدرک کارشناسی، دارای میانگین ۷۷/۰۳ و انحراف استاندارد ۷/۵۸ است، و با مدرک کارشناسی ارشد، دارای میانگین ۷۴/۴۰ و انحراف استاندارد ۶/۶۰ است. در روش ارزیابی بازخور ۳۶۰ درجه، عملکرد با مدرک کاردانی دارای میانگین ۷۲/۶۳ و انحراف استاندارد ۳/۴۴ است، عملکرد با مدرک کارشناسی، دارای میانگین ۷۳/۴۰ و انحراف استاندارد ۵/۴۱ است، و عملکرد با مدرک کارشناسی ارشد، دارای میانگین ۷۲/۲۵ و انحراف استاندارد ۴/۲۶ است. رضایت کارکنان با مدرک کاردانی دارای میانگین ۱۱۹/۷۳ و انحراف استاندارد ۱۴/۴۸ است، با مدرک کارشناسی، دارای میانگین ۱۲۵/۳۴ و انحراف استاندارد ۱۱/۷۵ است، و با مدرک کارشناسی ارشد، دارای میانگین ۱۲۶/۱۰ و انحراف استاندارد ۱۳/۸۶ است.

۷-۸- توصیف متغیرهای تحقیق بر حسب سابقه پاسخگویان

در جدول زیر، توصیفی متغیرهای ارزیابی به روش سنتی و ۳۶۰ درجه و رضایت بر حسب سابقه خدمت پاسخگویان (کمتر از ۱۰ سال، از ۱۰ تا ۲۰ سال و بالای ۲۰ سال)، آورده شده است:

جدول (۷): توصیف متغیرها بر حسب سابقه خدمت پاسخگویان

متغیرها	سنوات خدمت		
	کمتر از ۱۰ سال	از ۱۰ تا ۲۰ سال	بالای ۲۰ سال
روش سنتی	میانگین	میانگین	میانگین
بازخور ۳۶۰ درجه	75/37	77/46	77/12
رضایت شغلی	119/93	125/22	127/59

بر اساس جدول فوق، در روش ارزیابی موجود (سنتی)، عملکرد کارکنان با سابقه کمتر از ۱۰ سال دارای میانگین ۷۵/۳۷ و انحراف استاندارد ۵/۳۹ است، عملکرد با سابقه بین ۱۰ تا ۲۰ سال، دارای میانگین ۷۷/۴۶ و انحراف استاندارد ۸/۵۰ است، و عملکرد با سابقه بالای ۲۰ سال، دارای میانگین ۷۷/۱۲ و انحراف استاندارد ۶/۰۷ است. در روش ارزیابی بازخور ۳۶۰ درجه، عملکرد کارکنان با سابقه کمتر از ۱۰ سال دارای میانگین ۷۲/۱۸ و انحراف استاندارد ۴/۵۱ است، عملکرد با سابقه بین ۱۰ تا ۲۰ سال، دارای میانگین ۷۳/۹۱ و انحراف استاندارد ۵/۴۸ است، و عملکرد

۳۶۰ امتیازات مدیران در روش ارزیابی عملکرد به روش موجود و ۳۶۰ درجه، بر اساس فرم ارزشیابی در دامنه ی ۰ تا ۱۰۰ قرار می گیرند، که آمار توصیفی مربوطه، به علاوه نمره رضایت کارکنان در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۴) توصیف متغیرها

متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
ارزیابی به روش سنتی	60	90	76/85	7/32
بازخور ۳۶۰ درجه	64	88/75	73/19	4/93
رضایت شغلی	88	147	124/06	12/79

بر اساس جدول حداقل امتیازات در روش موجود، ۶۰ و حداکثر امتیازات ۹۰ است، امتیازات مربوطه دارای میانگین ۷۵/۸۵ و انحراف معیار ۷/۳۲ هستند. حداقل امتیازات در روش بازخور ۳۶۰ درجه، ۶۴ و حداکثر امتیازات ۸۸/۷۵ است، امتیازات مربوطه دارای میانگین ۷۳/۱۹ و انحراف معیار ۴/۹۳ هستند. بر اساس سئوالات پرسشنامه رضایت شغلی (۳۹ سؤال با مقیاس ۵ درجه ای)، نمرات رضایت شغلی مربوطه در دامنه ی ۳۹ تا ۱۹۵ قرار می گیرند، حداقل نمرات رضایت شغلی مدیران، ۸۸ و حداکثر نمرات ۱۴۷ است، نمرات مربوطه دارای میانگین ۱۲۴/۰۶ و انحراف معیار ۱۲/۷۹ هستند.

۵-۸- توصیف متغیرهای تحقیق بر حسب جنسیت پاسخگویان

در جدول زیر، آمار توصیفی متغیرهای ارزیابی به روش سنتی و ۳۶۰ درجه و رضایت کارکنان بر حسب جنسیت آورده شده است:

جدول (۵): توصیف متغیرهای تحقیق بر حسب جنسیت پاسخگویان

متغیر	جنسیت	
	مرد	زن
روش سنتی	میانگین	میانگین
بازخور ۳۶۰ درجه	76/18	6/72
رضایت شغلی	123/76	14/24

بر اساس جدول فوق، در روش ارزیابی موجود (سنتی)، عملکرد مدیران مرد دارای میانگین ۷۶/۱۸ و انحراف استاندارد ۶/۷۲ است، و عملکرد مدیران زن دارای میانگین ۷۷/۵۰ و انحراف استاندارد ۷/۸۶ است. در روش ارزیابی بازخور ۳۶۰ درجه، عملکرد مدیران مرد دارای میانگین ۷۲/۳۴ و انحراف استاندارد ۴/۵۹ است، و عملکرد مدیران زن دارای میانگین ۷۴ و انحراف استاندارد ۵/۱۵ است. رضایت کارکنان مدیران مرد، دارای میانگین ۱۲۳/۷۶ و انحراف استاندارد ۱۴/۲۴ است. و رضایت شغلی مدیران زن، دارای میانگین ۱۲۴/۳۴ و انحراف استاندارد ۱۱/۳۸ است.

۶-۸- توصیف متغیرهای تحقیق بر حسب تحصیلات پاسخگویان

در جدول زیر، آمار توصیفی متغیرهای ارزیابی به روش سنتی و ۳۶۰

گیرد.

۲-۹- فرضیه فرعی اول تحقیق

H0: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و خود ارزیابی اختلاف معنادار وجود ندارد.

H1: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و خود ارزیابی اختلاف معنادار وجود دارد.

نتایج در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۱۰): مقایسه میانگین های ارزیابی به روش سنتی و خود ارزیابی

نوع ارزیابی	تعداد	آزمون t مستقل	
		t	درجه آزادی
روش سنتی	113		sig
خود ارزیابی	113	3/714	0/001

از جدول فوق چنین استنباط می کنیم که بین میانگین های نتایج ارزیابی به روش سنتی (۷۶/۸۵) و خود ارزیابی (۷۳/۳۹)، اختلاف معنادار وجود دارد. بنابراین فرض H0 رد و فرض H1 مورد تایید قرار می گیرد.

۳-۹- فرضیه فرعی دوم تحقیق

H0: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی مدیران (سرپرستان) اختلاف معنادار وجود ندارد.

H1: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی مدیران (سرپرستان) اختلاف معنادار وجود دارد.

نتایج در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۱۱): مقایسه میانگین های روش سنتی و ارزیابی مدیران

نوع ارزیابی	تعداد	آزمون t مستقل	
		t	درجه آزادی
روش سنتی	113		sig
ارزیابی مدیران	113	7/468	0/001

از جدول فوق چنین استنباط می کنیم که بین میانگین های نتایج ارزیابی به روش سنتی (۷۶/۸۵) و ارزیابی مدیران یا سرپرستان (۸۳/۷۷)، اختلاف معنادار وجود دارد. بنابراین فرض H0 رد و فرض H1 مورد تایید قرار می گیرد.

۴-۹- فرضیه فرعی سوم تحقیق

H0: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی همکاران اختلاف معنادار وجود ندارد.

H1: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی همکاران اختلاف معنادار وجود دارد.

نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۱۲): مقایسه میانگین های ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی همکاران

نوع ارزیابی	تعداد	آزمون t مستقل	
		t	درجه آزادی
روش سنتی	113		sig
ارزیابی همکاران	113	7/361	0/001

از جدول فوق چنین استنباط می کنیم که بین میانگین های نتایج ارزیابی به روش سنتی (۷۶/۸۵) و ارزیابی همکاران (۶۹/۸۲)، اختلاف

با سابقه بین بالای ۲۰ سال، دارای میانگین ۷۲/۲۶ و انحراف استاندارد ۳۴/۱۵ است. رضایت کارکنان با سابقه کمتر از ۱۰ سال دارای میانگین ۱۱۹/۹۳ و انحراف استاندارد ۱۱/۸۸ است، با سابقه بین ۱۰ تا ۲۰ سال، دارای میانگین ۱۲۵/۲۲ و انحراف استاندارد ۱۲/۲۹ است، و با سابقه بالای ۲۰ سال، دارای میانگین ۱۲۷/۵۹ و انحراف استاندارد ۱۳/۵۶ است.

۸-۱- نتایج ارزیابی عملکرد به روش موجود (سنتی)، بازخورد ۳۶۰ درجه و رضایت کارکنان

از آنجایی که امتیازات مدیران در روش ارزیابی عملکرد به روش موجود، بر اساس فرم ارزشیابی مدیران، در دامنه ۰ تا ۱۰۰ قرار می گیرند، متوسط مورد انتظار امتیازات مربوطه برابر با ۵۰ است، بنابراین جهت مقایسه میانگین امتیازات، با متوسط مورد انتظار، از آزمون t یک نمونه ای استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۸): مقایسه میانگین متغیرها با متوسط مورد انتظار

متغیر	متوسط مورد انتظار	میانگین متغیر	t	درجه آزادی	sig
روش موجود	50	76/85	38/99	112	0/001
۳۶۰ درجه	50	73/19	49/95	112	0/001
رضایت	117	124/06	5/866	112	0/001

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول فوق، نتیجه می گیریم که با اطمینان ۰/۹۹، میانگین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش موجود (۷۶/۸۵) از متوسط مورد انتظار (۵۰) بیشتر است. همچنین با اطمینان ۰/۹۹، میانگین ارزیابی عملکرد کارکنان به روش بازخورد ۳۶۰ درجه (۷۳/۱۹) از متوسط مورد انتظار (۵۰) بیشتر است. نتیجه می گیریم که با اطمینان ۰/۹۹، میانگین رضایت کارکنان از روش ۳۶۰ (۱۲۴/۰۶) از متوسط مورد انتظار (۱۱۷) بیشتر است.

۹- آزمون فرضیات

۱-۹- فرضیه اصلی تحقیق:

H0: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه اختلاف معنادار وجود ندارد.

H1: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه اختلاف معنادار وجود دارد.

میانگین ها با استفاده از آزمون t مستقل مقایسه شده اند؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۹): مقایسه میانگین های ارزیابی به روش سنتی و ۳۶۰ درجه

نوع ارزیابی	تعداد	آزمون t مستقل	
		آماره t	درجه آزادی
روش سنتی	113		sig
۳۶۰ درجه	113	4/41	0/001

از جدول فوق چنین استنباط می کنیم که بین میانگین های نتایج ارزیابی به روش سنتی (۷۶/۸۵) و بازخورد ۳۶۰ درجه (۷۳/۱۹)، اختلاف معنادار وجود دارد. بنابراین فرض H0 رد و فرض H1 مورد تایید قرار می



بر اساس اطلاعات بدست آمده از جدول فوق، تنها بین نتایج ارزیابی به روشهای بازخورد ۳۶۰ درجه و خود ارزیابی تفاوت معنی دار وجود ندارد. در ارتباط با سایر روشها تفاوت در ارزیابی ها معنی دار است.

جدول (۱۶): رتبه بندی میانگین ارزیابی ها زوجی به روش توکی

نوع ارزیابی	گروه ها			
	1	2	3	4
ارزیابی سرپرست	83/77			
روش سنتی		76/85		
خود ارزیابی			73/39	
بازخورد ۳۶۰ درجه				73/19
ارزیابی همکاران				69/82
ارزیابی کارمندان				65/76

بر اساس نتایج جدول فوق، بیشترین میانگین ارزیابی عملکرد مربوط به مدیران (۸۳/۷۷)، و کمترین میانگین ارزیابی عملکرد مربوط به ارزیابی کارمندان یا زیر دستان (۶۵/۷۶) می باشد.

۹-۷- بررسی رابطه بین نوع ارزیابی عملکرد و رضایت

جهت بررسی رابطه بین آنها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردیده که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

ضریب همبستگی بین نوع ارزیابی با رضایت

روشهای ارزیابی عملکرد	سنتی	۳۶۰ درجه	خود ارزیابی	سرپرست	کارمند	همکار	رضایت
سنتی	1						
۳۶۰ درجه	-0/21**	1					
خود	0/43**	0/74**	1				
سرپرست	0/90**	0/69**	0/43**	1			
کارمند	0/37**	0/73**	0/38**	0/33**	1		
همکار	0/22*	0/67**	0/33**	0/25**	0/30**	1	
رضایت	-0/67**	0/57**	0/87**	0/66*	0/20NS	0/10NS	1

\*\* معنی داری در سطح ۰/۰۵ \* معنی داری در سطح ۰/۰۱

NS: معنی دار نبودن

بر اساس اطلاعات جدول فوق، بین ارزیابی عملکرد به روشهای سنتی، ارزیابی مدیر(سرپرست) و ارزیابی کارمند با رضایت، رابطه معنی دار وجود دارد؛ اما بین ارزیابی به روش بازخورد ۳۶۰ درجه، خودارزیابی و ارزیابی همکار، با رضایت شغلی رابطه معنی دار وجود ندارد.

۱۰- بحث و نتیجه گیری

بر اساس اطلاعات به دست آمده از این تحقیق نتیجه می گیریم که بین میانگینهای نتایج ارزیابی به روش سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه اختلاف معنادار وجود دارد. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مورد تایید قرار می گیرد. این نتایج با نتایج تحقیق آنتیونونی (۲۰۰۲) و قرایی پور (۱۳۸۲)

معنادار وجود دارد. بنابراین فرض H0 رد و فرض H1 مورد تایید قرار می گیرد

۹-۵- فرضیه فرعی چهارم تحقیق

H0: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی زیردستان اختلاف معنادار وجود ندارد.

H1: بین نتایج ارزیابی به روش سنتی و ارزیابی زیردستان اختلاف معنادار وجود دارد.

نتایج در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۱۳): مقایسه میانگین های روش سنتی و ارزیابی زیردستان

نوع ارزیابی	تعداد	آزمون t مستقل	درجه آزادی	sig
روش سنتی	113	t	درجه آزادی	sig
ارزیابی زیردستان(کارمندان)	113	11/28	224	0/001

از جدول فوق چنین استنباط می کنیم که بین میانگین های نتایج ارزیابی به روش سنتی (۷۶/۸۵) و ارزیابی کارمندان (۶۵/۷۶)، اختلاف معنادار وجود دارد. بنابراین فرض H0 رد و فرض H1 مورد تایید قرار می گیرد.

۹-۶- مقایسه نتایج ارزیابی های عملکرد مدیران

برای مقایسه میانگین های ارزیابی های عملکرد، از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است، که نتایج آن در جداول زیر آورده شده است:

جدول (۱۴): مقایسه میانگین ارزیابی ۴ منبع در ۳۶۰ درجه،

نوع ارزیابی	تعداد	میانگین	آزمون تحلیل واریانس	
			F	درجات آزادی
خود ارزیابی	113	73/39	94/94	۵ و ۶۷۲
ارزیابی سرپرست	113	83/77		
ارزیابی همکاران	113	69/82		
ارزیابی زیردست	113	65/76		

بر اساس اطلاعات بدست آمده از جدول فوق، چنین استنباط می کنیم که حداقل بین میانگین های نتایج دو روش از ارزیابی های ۳۶۰ درجه، خود ارزیابی، ارزیابی سرپرستان، ارزیابی همکاران و ارزیابی کارمندان، تفاوت معنادار وجود دارد. از آزمون تعقیبی توکی نیز استفاده گردیده که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۱۵): نتایج مقایسه مقایسه های زوجی به روش توکی

نوع ارزیابی	نوع ارزیابی	اختلاف میانگینها	sig
خود ارزیابی	ارزیابی سرپرستان	-10/3805	0/001
	ارزیابی همکاران	3/5752	0/001
	ارزیابی زیردست	7/6283	0/001
ارزیابی سرپرستان	ارزیابی همکاران	13/9558	0/001
	ارزیابی زیردست	18/0088	0/001
ارزیابی همکاران	ارزیابی زیردست	4/0531	0/001

برای مدیریت عملکرد و بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه های علوم پزشکی استان لرستان که رضایت کارکنان را نیز به دنبال دارد.

#### ۱۱- منابع و مآخذ

- [۱] آهنچیان، محمدرضا. تاثیر موافق و مخالف بودن جنسیت در ارزشیابی دانشجویان از اعضای هیأت علمی، مجله علمی پژوهشی روانشناسی و علوم تربیتی، سال سی و سوم، شماره ۱، ۱۳۸۲.
- [۲] افتخاری، رضا. استفاده از روشهای کمی در تعیین وزن سؤالات پرسشنامه ارزیابی اساتید، مجله علمی پژوهشی روانشناسی، دوره ۴، شماره ۱۶، ۱۳۷۹.
- [۳] اردبیلی، یوسف. روشهای ارزشیابی در بخشهای دولتی و غیر دولتی، تهران، انتشارات بعثت، ۱۳۷۶.
- [۴] جواهری زاده، ناصر. مدیریت زمان (مفاهیم، اصول و کاربردها). ابوالفتحی، جمشید. انتشارات مرکز پژوهش های بازرگانی، تهران، ۱۳۸۸.
- [۵] جواهری زاده، ناصر. 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، زمستان ۱۳۸۶.
- [۶] جونز، جان ای و برلی، ویلیام. بازخورد ۳۶۰ درجه ای، ترجمه اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران، انتشارات شرکت سایکو، چاپ اول، ۱۳۷۹.
- [۷] چانگ، گلوریا. معرفی روش ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد سازمانهای خدماتی، ترجمه جلال الدین زارع اشکذری، فصلنامه مصباح، سال نهم، شماره ۳۶، ۱۳۸۱.
- [۸] دولان، شیمون ال، شولر، رندال اس. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم، ۱۳۷۸.
- [۹] دهخدا، علی اکبر. لغت نامه دهخدا، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ج ۵، ۱۳۲۸.
- [۱۰] سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ چهارم، ۱۳۷۹.
- [۱۱] شهباز مرادی، سعید. بسترسازی علمی به منظور استقرار تناسب شغل و شاغل برای نیروی انسانی جذب شده در سطح کارشناسی شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۸۰ (با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه ای)، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.
- [۱۲] علوی، امین الله. ارزشیابی عملکرد کارکنان (نظریه ها، اصول و روشهای ارزشیابی)، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۰، پاییز ۱۳۶۹.
- [۱۳] قرائی پور، رضا. ارزشیابی شایستگی های مدیران شرکت سایکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه ای، پایان نامه کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت، تهران، دانشگاه امام صادق (ص)، ۱۳۸۲.
- [۱۴] قربانی، سید محمود. کرامتی، محمدرضا. جعفریان راد، محمد جعفر. ارزشیابی عملکرد کارکنان، مشهد، انتشارات پژوهش توس، ۱۳۸۱.
- [۱۵] قبتانی، البرز. بررسی شایستگیهای اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد به روش بازخورد ۳۶۰ درجه، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده تحصیلات تکمیلی، ۱۳۸۶.
- [۱۶] کرم دوست، نوروز علی. بررسی رابطه ارزشیابی دانشجویان دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی از تدریس استادان با میانگین نمرات آنان از درس استادان در سالهای تحصیلی ۷۸-۷۷ تا ۸۰-۷۹، مجله روانشناسی و علوم تربیتی، سال سی و چهارم، شماره ۱، (۱۳۸۳).
- [۱۷] گوهریان، وحید. کفعمی، زهرا. ایمانی، نیکو. امیدی فر، نوید. صفایی، منصور. مقایسه ارزشیابی عملکرد آموزشی اساتید جراحی توسط دستیاران با خود ارزیابی

وقیتانی (۱۳۸۶) همخوان است. همچنین بین میانگین های نتایج ارزیابی به روش سنتی و خود ارزیابی، ارزیابی مدیران، ارزیابی همکاران و ارزیابی کارمندان یا زیر دستان اختلاف معنادار وجود دارد پس فرضیه فرعی اول تا چهارم مورد تایید قرار می گیرد. این نتایج با نتایج پژوهش های کرم دوست (۱۳۸۳) و آهنچیان (۱۳۸۲) همخوانی دارد. همچنین بر اساس اطلاعات بدست آمده، تنها بین نتایج ارزیابی به روشهای بازخورد ۳۶۰ درجه و خود ارزیابی تفاوت معنی دار وجود ندارد و در ارتباط با سایر روشها تفاوت در ارزیابی ها معنی دار است به گونه ای که بیشترین میانگین نمرات ارزیابی عملکرد مربوط به مدیران و کمترین میانگین نمرات ارزیابی عملکرد مربوط به ارزیابی کارمندان یا زیر دستان است.

بین ارزیابی عملکرد به روشهای سنتی و رضایت کارکنان رابطه معنی دار و معکوس وجود دارد و بدین معنی است که روش موجود با رضایت کارکنان رابطه عکس دارد و هر چه بیشتر از این روش استفاده شود رضایت کارکنان کاهش می یابد. همچنین بین ارزیابی ۳۶۰ درجه به طور کلی و میزان رضایت کارکنان رابطه مستقیم و معنی دار است و بین خود ارزیابی و مدیر (سرپرست) و رضایت کارمند رابطه معنی دار است ولی بین ارزیابی کارمند (زیر دست) و همکار با رضایت کارکنان، رابطه معنی دار وجود ندارد. به این معنی که رضایت کارکنان از، ارزیابی مدیرانشان و خودشان از عملکردشان را بیشتر از ارزیابی همکار و زیر دست مفید می دانند.

با توجه به این که اساس ارزشیابی عملکرد به صورت ۳۶۰ درجه، دستیابی به بازخوری چند جانبه نه تنها از سوی مافوق بلکه از سوی همتایان، مشتریان و نیروهای تحت سرپرستی می باشد. این روش ابزاری برای کمک به کارکنان، در جهت بهبود عملکرد محسوب می شود. از طرفی با مورد انتقاد قرار گرفتن بسیاری از روشهای ارزیابی عملکرد امروزی توسط متخصصان [۸]. کاربرد همه جانبه این روش در سازمانهای امروزی رواج یافته است به گونه ای که بر اساس تحقیقات نلسون ۲۳ استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه تقریباً در میان ۵۰۰ شرکت مجله فورچون ۲۴ همگانی و عمومی بوده است. و بر طبق پژوهشهای ادواردز ۲۵ نیز بیش از ۹۵ درصد از ۲۰۰۰ شرکت فورچون از برخی اشکال ارزیابی از چند منبع استفاده می کنند [۲۳]. در نتیجه می توان گفت که روش بازخورد ۳۶۰ درجه نتیجه متعادل تری نسبت به روش موجود در ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه می دهد و این روش مقبولیت بیشتری بین کارکنان بیمارستان علوم پزشکی لرستان دارد. لذا می توان امیدوار بود که در صورت کاربرد همه جانبه این روش و آموزش کارکنان و مدیران برای استفاده موثر از این روش نتایج آن در مدیریت عملکرد کارکنان موثر تر باشد. بنابراین از آنجا که در مدیریت نوین استفاده موثر و کارآمد از ظرفیتها و پتانسیلها کارکنان با مدیریت عملکرد امکان پذیر بوده و ارزیابی موثر عملکرد در قلب مدیریت موثر عملکرد جا دارد. ارزیابی عملکرد کارکنان با روش بازخورد ۳۶۰ درجه راه حلی است نسبتاً مفید

اساتید، مجله آموزش در علوم پزشکی، سال سوم، شماره ۳، ۱۳۸۴.

[۱۸] مردانی، ابراهیم. بررسی نظام ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان از دیدگاه استادان در سال ۷۹-۷۸. پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه اصفهان، دانشکده مدیریت، ۱۳۸۰.

[۱۹] مک گرینور، داگلاس. چهره انسانی سازمان. ترجمه حسین وزیری سایقی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۱.

[۲۰] یمانی، نیکو، یوسفی علیرضا، چنگیز طاهره، ارائه یک مدل مشارکتی ارزشیابی استاد، مجله آموزش در علوم پزشکی، سال چهارم، شماره ۳، پاییز و زمستان ۱۳۸۵.

- [21] Aguinis Herman (2007). Performance Management," A System Engineering Process for Specify and Analyzing Organizational Performance metrics", George Mason University, PHD thesis, 2001.
- [22] Antonioni David; Park Heejoon (2002). The relationship between rate affect and three Sources of 360-degree feedback ratings. Journal of management, Vol 27 n4.
- [23] Jacobs, Lucy. C. (2004) Student Ratings of College Teaching: What Research Has to Say; Indiana University Bloomington. IU Bloomington Evaluation Services & Testing Franklin Hall 014, 601 E. Kirkwood Ave. 47.
- [24] Lepsinger, R. Anntoinette D.Lucia, A.D (1999). The Art and Science of 360360 Degree Feedback. Pfeiffer press. Washington
- [25] Lepsingge R, Lucia, A.D.(1997), 360 Degree Feedback and performance. Training, September
- [26] Nelson, B. (2000), Performance Management, The Use of Informal Rewards in Recognizing, Performance; U.S.A. Available at: <http://www.pmanagement.com/articles/9902b.htm>
- [27] Rantanen H, UKKo, J, and Rehn, M, "Dimensions of performance measurement systems from a functional Design perspective" PM New template, 2008.
- [28] Rowlandson; Peter (2003) The Development of a Methodology for Scoring University Instructors 'Performance: a case study involving two Thai universities Journal of Quality in Higher Education, Vol.9, No 1. p 55-68.
- [29] Waldman, D.A Atwater, L.E Antonioni, D. (1998) ,Has 360 degree feedback gone a moke? A academy of Management, and a Critique of Cross Disciplinary Reserch on performance

