

# ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه و ارائه الگو

سیدسعید موسوی فر<sup>۱</sup>

صفیه طهماسبی لیمونی<sup>۲</sup>

عذرا دائی<sup>۳</sup>

مطالعات دانش‌شناسی

سال دوم، شماره ۶، بهار ۹۵

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۱/۳۰

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان مازندران، با استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه بود. پژوهش از نوع کاربردی و به روش پیمایشی-تحلیلی بوده است. ابزار پژوهش پرسشنامه پیش‌ساخته مدل ۳۶۰ درجه است که روایی آن قبلاً اخذ شده و پایایی آن براساس آلفای کرونباخ در تمامی موارد بزرگ‌تر از ۰/۷۵ است. جامعه آماری پژوهش شامل جامعه اول ۹۵ نفر کتابدار، جامعه دوم ۹۵ نفر همکار و جامعه سوم ۳۲ نفر مدیر کتابخانه است که با توجه به محدود بودن از نمونه‌گیری به روش سرشماری استفاده شد، جامعه چهارم هم شامل ۹۵ نفر مراجعه‌کننده است که به روش نمونه‌گیری اتفاقی انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار SPSS 22 و PLS و آمار توصیفی و آزمون‌های کلموگروف-اسمیرنوف، آنالیز واریانس و دانکن استفاده شد. یافته‌ها نشان داد وضعیت عملکرد کتابداران به طور کلی (۴/۳۵) و وضعیت عملکرد آن‌ها در هر کدام از شاخص‌های مهارت اخلاقی-ارزشی (۴/۴۴)، مهارت عملکردی (۴/۳۲) و مهارت فرآیندی (۴/۳۳) بالاتر از سطح متوسط بوده؛ همچنین بین نتایج ارزیابی ۴ گروه به‌طور کلی و در تمامی شاخص‌ها بجز شاخص اخلاقی-ارزشی (۰/۰۹۷) تفاوت معناداری وجود داشت، مقایسه نمرات عملکرد کتابداران هم نشان از وجود تفاوت معنادار در نمرات این شاخص‌ها در بین ۳۲ کتابخانه دارد. نتایج نشان داد ارزیابی کارمندان و کارکنان سازمان‌ها از عوامل

۱. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، مسئول کتابخانه عمومی محسنی هادیشهر، اداره کل استان مازندران، نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور (نویسنده مسئول) smosavifar@yahoo.com

۲. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، sa.tahmasebi2@gmail.com

۳. دانشجوی دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، مرکز تحقیقات فناوری اطلاعات در امور سلامت، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، O\_Daii@yahoo.com

اصلی رشد مجموعه یک سازمان به شمار می رود. بنابراین ارزیابی کتابداران و شناخت آن‌ها از خود به ارتقای کتابخانه‌ها خواهد انجامید. ارزیابی کارکنان و تجزیه و تحلیل آن‌ها به روش ۳۶۰ درجه یا ارزیابی گروهی می‌تواند روشی نو و تعیین‌کننده برای مجموعه مورد بررسی باشد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی کارکرد، استان مازندران، بازخورد ۳۶۰ درجه، روش‌های ارزیابی، کتابخانه‌های عمومی، کتابداران

### مقدمه

فرهنگ ارزش‌یابی در سازمان‌هایی وجود دارد که برای کارکنان آگاهی از نتایج کار و میزان سازگاری این نتایج با خواسته‌های مشتریان دارای اهمیت باشد. مأموریت، ارزش‌ها، ساختارها و نظام‌های سازمانی از رفتاری حمایت می‌کنند که بر عملکرد و یادگیری تمرکز دارد. ارزشیابی خوب مستلزم مشارکت فعال کارکنان در تمام سطوح است و وجود دیدگاه‌های متفاوت، یکی از بنیان‌های فرهنگ خوب ارزشیابی را تشکیل می‌دهد (متیوز، ۱۳۸۷). ارزش‌یابی یک جریان بازخورد فعالیت‌ها و مقایسه آن‌ها با معیارهای تعیین شده است که طی آن واحدها و عوامل انسانی از چگونگی عملکرد خود و تاثیر آن در کارآیی سازمان و نظرات مسئولان در مورد نتایج بدست آمده اطلاع کسب می‌کنند (سلطانی، ۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیندی است که با فلسفه‌ی ایجاد زمینه‌ی مناسب برای شایسته‌پروری انجام می‌شود و علاوه بر مراحل ارتقا، انتقال و خروج کارکنان، فرآیند جذب، به‌کارگیری و انتصاب را براساس معیارها بررسی می‌کند. در حقیقت سازمان‌ها به عنوان موجودی اجتماعی به ضرورت، نیازمند قاعده‌ای برای ارزشیابی شایستگی‌های کارکنان خود هستند تا در تصمیم‌گیری‌های اجرایی، رشد و بالندگی کارکنان و بازخورد به کارکنان و همچنین پژوهش‌های سازمانی از آن استفاده کنند (خوش‌بخت، میرکاظمی، و پورسلطانی‌زرنندی، ۱۳۹۲).

چنانچه می‌دانیم کتابخانه‌های عمومی سهم عمده‌ای در بالا بردن سطح دانش اجتماع و شکوفایی استعداد‌های افراد یک جامعه دارند و سنگ بنای توسعه فرهنگی، اجتماعی و سیاسی محسوب می‌شوند. این کتابخانه‌ها بدون هیچ‌گونه تبعیضی در خدمت تمامی اقشار جامعه است (مزینانی، ۱۳۸۴). اهمیت دانش و حکمت و نقش کتابداران به عنوان مهم‌ترین

بخش منابع انسانی، لزوم استفاده از ابزارهای کارآمدی چون بازخورد ۳۶۰ درجه در کنار مدل سنتی آن را ایجاب می کند. از آنجا که کتابخانه های عمومی برای رشد کتابداران نیازمند برخورداری از یک نظام ارزیابی از درون می باشند، به گونه ای که کتابداران با توجه به نقش و موقعیتی که در راستای تحقق اهداف کتابخانه ها دارند انگیزه کافی پیدا کرده و توانایی های لازم را بدست آورند. از بعد اجرایی باید گفت که ارزیابی های نادرست سبب اتلاف منابع، استفاده از اطلاعات اشتباه و منحرف کننده، آسیب دیدن روابط، کاهش انگیزه، نارضایتی شغلی و ترک خدمت و ارزیابی های ناعادلانه می شوند. به راحتی می توان نتیجه گرفت که بروز هر یک از این مشکلات ذکر شده ضرر و زیان بسیاری برای کتابخانه ها خواهد داشت و ضرورت اجرای یک سیستم همه جانبه همچون بازخورد ۳۶۰ درجه که در عین حال میزان انحراف را به حداقل برساند بیشتر مشخص می شود.

ارزیابی عملکرد با روش ۳۶۰ درجه، نوعی ارزیابی گروهی است که در آن فهرستی از شاخص های فردی، رفتاری و عملکردی مورد نظر تهیه می شود و برای آن ها ضرایب اهمیت در نظر گرفته می شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم در سازمان (اعم از افراد مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان) خواسته می شود تا او را براساس شاخص های تعیین شده ارزیابی کنند. فرد ارزیابی شونده نیز به عنوان خودارزیاب در فرآیند مشارکت می کند. نتایج حاصل از کل ارزیابی ها جمع بندی و به صورت گزارشی به فرد بازخورد داده می شود که شامل امتیازات کسب شده در هر بخش، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود است (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵). در این جا پژوهش های زیر را مورد بررسی قرار می دهیم:

آذر و سپهری راد (۱۳۹۰) در پژوهش خود به ارائه مدل ریاضی ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه (پیمایشی در سازمان ملی بهره وری) ایران پرداختند. نتایج حاکی از آن است که مدل ۳۶۰ درجه از نوع برنامه ریزی خطی بوده و معیارهای سنجش عملکرد به دلیل داشتن اوزان مختلف، برای هر یک از سطوح سلسله مراتب سازمان متفاوت هستند. فرم های خودارزیابی کارکنان کمترین میزان انحراف را در میان سایر منابع ارزیابی داشته است.

فرج پهلوی، نوشین فرد و حسن زاده (۱۳۹۱) در پژوهش خود به "ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶۰ درجه در کتابخانه های عمومی استان گیلان" پرداخته اند. نتایج

بدست آمده نشان داد که در شاخص "اخلاقی-ارزشی" بین خود ارزیابی کتابداران با ارزیابی سه گروه دیگر اختلاف معنی داری وجود دارد، در شاخص "فرآیندی" نیز بین دیدگاه مراجعه کنندگان و دیدگاه دیگر گروه‌های ارزیابی اختلاف معنی داری وجود دارد، در شاخص "عملکردی" و در ارزیابی کلی کتابداران بین دیدگاه چهار گروه ارزیابی کننده اختلاف معنی داری مشاهده نشده است. موسوی‌راد، روزبهانی و روه (۱۳۹۳) در پژوهش خود به "ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی با بازخورد ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی معلمان شهرستان پارسین" پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که عملکرد معلمان تربیت بدنی شهرستان پارسین از نظر مهارت علمی و مهارت پژوهشی پایین‌تر از حد متوسط و در مهارت ورزشی، مهارت رفتاری و اخلاقی بالاتر از حد متوسط بود، بنابراین معلمان تربیت بدنی در شاخص‌های علمی و پژوهشی در وضعیت نامطلوب و در شاخص‌های ورزشی، رفتاری و اخلاقی در وضعیت مطلوب به سر می‌برند و در زمینه مهارت‌های آموزش، یاددهی و اجتماعی و همچنین عملکرد کلی در سطح متوسط قرار دارند.

در خارج از ایران، مسینگام<sup>۱</sup>، نگیون<sup>۲</sup> و مسینگام (۲۰۱۱) در پژوهشی "از روش ۳۶۰ درجه برای بررسی دقیق و اندازه‌گیری اعتبار سرمایه انسانی" و تعیین اعتبار خود گزارش دهی در سنجش سرمایه انسانی<sup>۳</sup> استفاده کردند. این مطالعه موردی در یک بخش از نیروی دریایی سلطنتی استرالیا انجام یافت. یافته‌های پژوهش شامل: ۱. پژوهش‌های قبلی نشان داده بودند که معمولاً امتیازی که خودارزیابی شونده به خود می‌دهد از امتیازی که دیگران به وی می‌دهند بیشتر است، درحالی که در این پژوهش کاملاً برعکس بود و امتیاز دیگران به ارزیابی شونده از امتیاز او به خودش بالاتر بود. ۲. شخصیت به عنوان یک متغیر در خودارزیابی فرد وارد گردید. ۳. الگوهای در میزان تفاوت ابعاد ارزیابی وجود دارد. ژانتی<sup>۴</sup> و گرین حالق<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی به "شایستگی رهبری: یک نقطه مرجع برای توسعه و ارزیابی" با عنوان صلاحیت‌های رهبری: نقطه عطفی برای رهبری و تکامل، به ایجاد یک رویکرد یکپارچه و شفاف در رشد و تکامل مهارت

1. Massingham
2. Nguyen
3. Human Capital Value Measurement
4. Jantti
5. Greenhalgh

های رهبری با توجه به نیروی کار پرداختند. تمام کارکنان کتابخانه در این پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفتند. ارزیاب ها شامل مدیران، کارکنان اجرایی (کتابداران) و همکاران بودند. یافته ها نشان داد اعتماد به نفس بهبود یافته در مدیران، آمادگی بیشتر برای رسیدگی به کارکنان و برنامه های ارتقای حرفه ای در مدیریت آن ها نقش سازنده داشتند. همچنین در شرایط آب و هوایی خوب، عملکرد رهبری بهبود قابل توجهی می یابد. نتایج نشان داد که برخی از مدیران که برای اولین بار با این روش مورد ارزیابی قرار گرفته بودند از ارائه دیدگاه ها و نقطه نظرات خود صرف نظر کردند. در مقابل بسیاری از کارکنان با وجود واکنش های اولیه به صورت آشکارا دیدگاه های شان را به اشتراک گذاشتند. رای<sup>۱</sup> و سینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) به ارزیابی " مطالعه متغیرهای واسطه ای در رابطه بین بازخورد ۳۶۰ درجه و عملکرد کارمندان " پرداختند. روش بازخورد ۳۶۰ درجه به چندین خروجی نتیجه مثبت داد مانند بهبود عملکرد، روابط بین فردی بهتر و ارتباطات کاری نرمتر. نتایج همچنین حاکی از آن است که پشتیبانی از مافوق و دیگران در سازمان ها و ارتقای زندگی کاری آن ها باعث رشد خودکارآمدی افراد در سازمان می شود و همچنین موجب می شود که فرد فکر کند در تعهد و تصمیمات در زمینه های مدیریتی در سطح بالا دخالت دارد که این امر باعث انگیزش در رفتارهای فردی و ارتباطات بین فردی می شود. هارنج<sup>۳</sup> و لین<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود به " نیازسنجی آموزشی در هتل با استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه به منظور توسعه برنامه های آموزشی مبتنی بر شایستگی " پرداختند. در این مطالعه، به نظر می رسد که نمرات خودارزیابی کارآموزان کمی بالاتر از ارزیابی افراد دیگر است. یکی از دلایل این پدیده می تواند این باشد که کارآموزان خواسته اند در ارزیابی از رقیبان خود بهتر باشند و یا اینکه معتقد بودند که این ارزیابی ممکن است برای بهبود رده آن ها موثر باشد. سرپرستان، کارآموزان را بهتر از گروه های دیگر ارزیابی کرده و نمره بالاتری به آن ها داده اند. شرکت کنندگان در مطالعه بر این عقیده بودند که نتایج ارزیابی به خود آن ها برگردانده خواهد شد و نمرات ارزیابی توسط دیگران به برنامه ریزی مسیر ارتقای حرفه ای آن ها کمک خواهد کرد. همچنین با استفاده از روش های بکاررفته تاثیر نیازسنجی

1. Rai
2. Singh
3. Horng
4. Lin

آموزشی به اثبات رسید و نتایج نشان داد که چارچوب نیازسنجی آموزشی برای بهینه سازی برنامه های آموزشی هتل های دیگر می تواند مورد استفاده قرار گیرد.

بررسی پیشینه ها و مرور مقالات در دسترس نشان می دهد در پژوهش های اندکی به ارزیابی کتابداران براساس روش ۳۶۰ درجه پرداخته اند و بنابر آنچه گفته شد روش های مختلف ارزشیابی عملکرد، تک بعدی بوده و فرد آزمودنی را از یک بعد مشخص ارزیابی می کنند و از ابعاد دیگر فرد غافل می مانند این مساله می تواند ارزیابی ها را دچار سوگیری نماید. اما با ارزیابی گروهی ۳۶۰ درجه می توان امیدوار بود که کتابداران به شکل دقیق تری مورد ارزیابی قرار گیرند. براین اساس پژوهش حاضر به ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه و ارائه الگو می پردازد.

### پرسش های پژوهش

۱. وضعیت مهارت های اخلاقی - ارزشی کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران براساس مدل ۳۶۰ درجه چگونه است؟
۲. وضعیت مهارت های عملکردی کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران براساس مدل ۳۶۰ درجه چگونه است؟
۳. وضعیت مهارت های فرآیندی کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران براساس مدل ۳۶۰ درجه چگونه است؟
۴. الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی استان مازندران براساس مدل ۳۶۰ درجه، کدام است؟

### فرضیه های پژوهش

۱. بین وضعیت عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران با سطح متوسط مورد انتظار تفاوت معنی داری وجود دارد.
۲. بین ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران در ۴ گروه ارزیاب، تفاوت معناداری وجود دارد.

۳. بین ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران تفاوت معناداری وجود دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده ها از نوع پژوهش های پیمایشی - تحلیلی است. در این پژوهش از مجموع ۷۱ کتابخانه عمومی تحت پوشش نهاد کتابخانه های عمومی کشور که در سطح استان مازندران فعالیت می کنند، تعداد ۳۲ باب کتابخانه را به دلیل این که باید حداقل دارای ۳ نفر نیروی انسانی (بجز نیروی خدماتی) باشند بررسی شد. در این راستا جامعه این پژوهش به شرح زیر است: جامعه اول: کلیه مدیران کتابخانه ها به تعداد ۳۲ نفر بود و به دلیل محدود بودن جامعه آماری از روش نمونه گیری سرشماری استفاده گردید. جامعه دوم: کلیه کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران به تعداد ۹۷ نفر بود که حداقل سه نفر نیروی کار داشتند که همه ارزیابی شدند (کتابداران کتابخانه های کمتر از سه نفر به علت کامل نبودن چرخه ارزیابی ۳۶۰ درجه مورد ارزیابی قرار نگرفتند و از چرخه پژوهش خارج شدند). جامعه سوم: کلیه همکاران کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران به تعداد ۹۵ نفر بودند و جامعه چهارم: مراجعه کنندگان کتابخانه های عمومی مورد مطالعه بوده اند که به دلیل اجبار حاکم بر پژوهش از روش نمونه گیری اتفاقی از نوع هدفمند استفاده شد. در این راستا از بین مراجعه کننده گان (افرادی که در کتابخانه بوده اند)، یک نفر را به ازای هر کتابدار انتخاب نموده و در نهایت این جامعه را نیز ۹۵ نفر تشکیل داده اند.

برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه های پیش ساخته مندرج در پایان نامه حسن زاده (۱۳۹۰) با عنوان "ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان گیلان با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه" استفاده شده است. برای ۴ گروه ارزیاب ۴ نوع پرسشنامه متفاوت در نظر گرفته شد. هر پرسشنامه دارای دو قسمت است. قسمت اول مشخصات فردی و قسمت دوم مربوط به شاخص ها است. این پرسشنامه ها شامل ۳ شاخص اخلاقی - ارزشی، عملکردی و فرآیندی و تعدادی سوال مشخص در هر پرسشنامه است و از طیف لیکرت ۵ گزینه ای بسیار خوب، خوب، متوسط، ضعیف و بسیار ضعیف به ترتیب با امتیاز

۵،۴،۳،۲،۱ استفاده شده است. جدول ۱ جدول تناظر پرسش‌های پرسشنامه با متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. جدول تناظر پرسش‌های پرسشنامه با متغیرها

| مولفه‌ها       | گروه‌های ارزیاب | تعداد سوال | شماره پرسش پرسشنامه |
|----------------|-----------------|------------|---------------------|
| اخلاقی - ارزشی | مراجعه کننده    | ۶          | ۶-۱                 |
|                | رئیس            | ۸          | ۸-۱                 |
|                | همکار           | ۸          | ۸-۱                 |
|                | خودارزیاب       | ۸          | ۸-۱                 |
| عملکردی        | مراجعه کننده    | ۷          | ۱۳-۷                |
|                | رئیس            | ۱۳         | ۲۱-۹                |
|                | همکار           | ۱۳         | ۲۱-۹                |
|                | خودارزیاب       | ۱۳         | ۲۱-۹                |
| فرآیندی        | مراجعه کننده    | ۷          | ۲۰-۱۴               |
|                | رئیس            | ۲۵         | ۴۶-۲۲               |
|                | همکار           | ۲۴         | ۴۵-۲۲               |
|                | خودارزیاب       | ۲۶         | ۴۷-۲۲               |

لازم به ذکر است کلیه وزن دهی‌ها نیز براساس وزن‌دهی به نظرات ۴ گروه ارزیابی کننده (رئیس، کتابدار، همکار کتابدار و مراجعه کنندگان کتابخانه) صورت گرفت. به این ترتیب و براساس امتیازهای روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، برای نظر رئیس ضریب اهمیت ۲، مراجعه کننده ضریب اهمیت ۳، همکار و خود فرد ارزیابی شونده ضریب اهمیت ۱، در نظر گرفته شد.

روایی پرسشنامه‌ها به دلیل پیش ساخته بودن قبلاً اخذ شده و پایایی آن‌ها براساس آلفای کرونباخ در داده‌های جدول (۲) مشخص است. میزان ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده در تمامی موارد بزرگ تر از ۰/۷۵ است که از اعتبار بالای هر چهار پرسشنامه حکایت دارد.



جدول ۲. جدول مقادیر آلفای کرونباخ برای شاخص های پژوهش

| پرسشنامه       | شاخص  | تعداد سوالات | آلفای کرونباخ |
|----------------|---|--------------|---------------|
| کتابداران      | اخلاقی-ارزشی                                  | ۸            | ۰/۸۳۴         |
|                | عملکردی                                       | ۱۳           | ۰/۸۳۷         |
|                | فرآیندی                                       | ۲۶           | ۰/۷۵۸         |
|                | آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه کتابداران      |              | ۰/۸۰۳         |
| رئیس           | اخلاقی-ارزشی                                  | ۸            | ۰/۸۴۶         |
|                | عملکردی                                       | ۱۳           | ۰/۸۵۴         |
|                | فرآیندی                                       | ۲۵           | ۰/۸۶۲         |
|                | آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه رئیس           |              | ۰/۸۵۹         |
| همکاران        | اخلاقی-ارزشی                                  | ۸            | ۰/۷۹۶         |
|                | عملکردی                                       | ۱۳           | ۰/۸۱۶         |
|                | فرآیندی                                       | ۲۴           | ۰/۷۸۸         |
|                | آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه همکاران        |              | ۰/۷۹۱         |
| مراجعه کنندگان | اخلاقی-ارزشی                                  | ۶            | ۰/۸۳۱         |
|                | عملکردی                                       | ۷            | ۰/۸۷۵         |
|                | فرآیندی                                       | ۷            | ۰/۷۶۹         |
|                | آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه مراجعه کنندگان |              | ۰/۸۳۵         |

در این پژوهش از روش های آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد؛ شایان ذکر است تجزیه و تحلیل داده ها با تخصیص ضریب اهمیت به گروه ها به دست آمد، سپس با احتساب میانگین نمرات گروه ها، برای هر سوال، امتیازات مربوط به هر کتابدار، محاسبه شد. در تفسیر نمرات، دسته بندی ذیل اعمال گردید (جدول ۳): نمرات کمتر از ۲ بسیار ضعیف؛ نمرات بین ۲ تا ۲/۹۹ ضعیف؛ نمرات بین ۳ تا ۳/۸۰ متوسط؛ نمرات بین ۳/۸۱ تا ۴/۴۹ خوب و نمرات بین ۴/۵ تا ۵ بسیار خوب در نظر گرفته شدند. میانگین در نظر گرفته شده براساس این طیف نمره حد وسط ۳ تا ۳/۸۰ یعنی ۳/۴ در نظر گرفته شد.

جدول ۳. توزیع دامنه نمرات محاسبه شده

| دامنه نمرات محاسبه شده | تفسیر      |
|------------------------|------------|
| کمتر از ۲              | بسیار ضعیف |
| ۲ تا ۲/۹۹              | ضعیف       |
| ۳ تا ۳/۸۰              | متوسط      |
| ۴/۴۹ تا ۳/۸۱           | خوب        |
| ۵ تا ۴/۵               | بسیار خوب  |

## یافته‌های پژوهش

براساس اطلاعات مستخرج از پرسشنامه‌های گردآوری شده، ۲۸/۴٪ کتابداران را مرد و ۷۱/۶٪ را زن تشکیل داده‌اند. اکثر افراد پاسخ‌دهنده (۵۱/۵۸٪) دارای تحصیلات کارشناسی و کمترین آن‌ها (۱/۰۵٪) دکتری هستند.

۵۷/۹٪ کتابداران، دارای مدرک کتابداری و اطلاع‌رسانی و ۴۲/۱٪ سایر رشته‌های تحصیلی بوده‌اند. بیشتر افراد پاسخ‌دهنده (۲۹/۴۷٪) دارای سابقه خدمت زیر ۵ سال و کمترین آن‌ها (۴/۲۱٪) دارای سابقه خدمت بالای ۲۰ سال بودند. بیشترین افراد پاسخ‌دهنده (۳۱/۵۸٪) در گروه سنی ۳۲ تا ۳۷ سال و کمترین آن‌ها (۱/۰۵٪) در گروه سنی بالای ۵۰ سال هستند. ۲۰٪ کتابداران مجرد و ۸۰٪ آن‌ها متأهل هستند.

به منظور بررسی سوالات و فرضیه‌های مطرح شده در پژوهش، لازم است نوع توزیع داده‌ها مشخص شود. بنابراین جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید. سطح معنی‌داری برای کلیه متغیرهای مستقل و وابسته بزرگ‌تر از سطح آزمون (۰/۰۵) است که نشان‌دهنده نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشد.

جدول ۴. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

| متغیر                  | میانگین | انحراف معیار | آماره‌ی آزمون K-S | سطح معناداری | نتیجه آزمون |
|------------------------|---------|--------------|-------------------|--------------|-------------|
| مهارت‌های اخلاقی-ارزشی | ۴/۴۵    | ۰/۳۳۳        | ۱/۰۱۴             | ۰/۲۵۵        | نرمال است   |
| مهارت‌های عملکردی      | ۴/۴۲    | ۰/۴۱۲        | ۱/۲۴۶             | ۰/۰۹۰        | نرمال است   |
| مهارت‌های فرآیندی      | ۴/۴۰    | ۰/۳۸۶        | ۱/۲۲۴             | ۰/۱۰         | نرمال است   |
| عملکرد کلی کتابداران   | ۴/۴۶    | ۰/۵۴۶        | ۱/۱۶۳             | ۰/۱۳۴        | نرمال است   |

با توجه به تایید فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها به بررسی پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم:

**پرسش اول:** وضعیت مهارت‌های اخلاقی-ارزشی کتابداران کتابخانه‌های عمومی مازندران براساس مدل ۳۶۰ درجه چگونه است؟

برای پاسخ به پرسش‌ها و بررسی وضعیت مهارت‌های اخلاقی-ارزشی، مهارت‌های عملکردی و مهارت‌های فرآیندی کتابداران کتابخانه‌های عمومی مازندران، میانگین امتیاز کلی کتابداران در این شاخص‌ها با مقدار متوسط (۳/۴) آزمون شد.

ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان...

برای انجام این آزمون، از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت مهارت های اخلاقی - ارزشی کتابداران

| میانگین | انحراف استاندارد | مقدار آماره t | درجه آزادی | سطح معناداری | نتیجه آزمون تی استیودنت |
|---------|------------------|---------------|------------|--------------|-------------------------|
| ۴/۴۵    | ۰/۳۳۳            | ۴۲/۳۰۲        | ۹۴         | ۰/۰۰۱        | $P \leq ۰/۰۵$           |

جدول ۵ اختصاص به نتیجه آزمون تی تک نمونه ای در خصوص وضعیت مهارت های اخلاقی - ارزشی کتابداران دارد. همان طور که مشاهده می شود میانگین مهارت های اخلاقی - ارزشی (۴/۴۵)، بالاتر از مقدار متوسط (۳/۴) ارزیابی شده است.

**پرسش دوم:** وضعیت مهارت های عملکردی کتابداران کتابخانه های عمومی مازندران براساس مدل ۳۶۰ درجه چگونه است؟

برای انجام این آزمون، از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت مهارت های عملکردی کتابداران

| میانگین | انحراف استاندارد | مقدار آماره t | درجه آزادی | سطح معناداری | نتیجه آزمون تی استیودنت |
|---------|------------------|---------------|------------|--------------|-------------------------|
| ۴/۴۲    | ۰/۴۱۲            | ۳۳/۶۱۷        | ۹۴         | ۰/۰۰۱        | $P \leq ۰/۰۵$           |

همان طور که جدول ۶ نشان می دهد میانگین مهارت های عملکردی (۴/۴۲)، بالاتر از مقدار متوسط (۳/۴) ارزیابی شده است.

**پرسش سوم:** وضعیت مهارت های فرآیندی کتابداران کتابخانه های عمومی مازندران براساس مدل ۳۶۰ درجه چگونه است؟

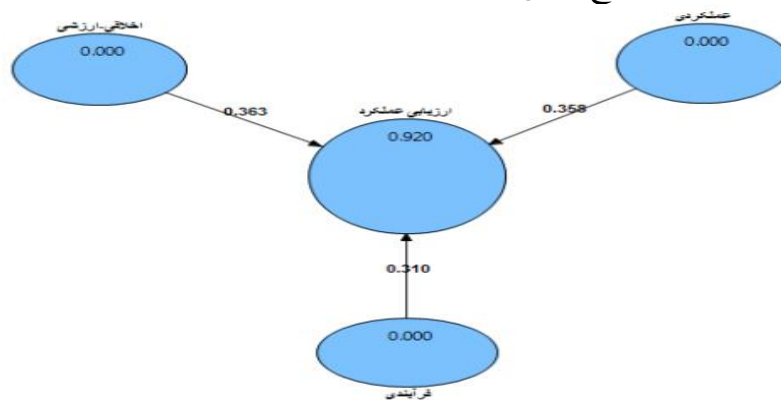
برای انجام این آزمون، از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت مهارت های فرآیندی کتابداران

| میانگین | انحراف استاندارد | مقدار آماره t | درجه آزادی | سطح معناداری | نتیجه آزمون تی استیودنت |
|---------|------------------|---------------|------------|--------------|-------------------------|
| ۴/۴۰    | ۰/۳۸۶            | ۳۵/۱۸۳        | ۹۴         | ۰/۰۰۱        | $P \leq ۰/۰۵$           |

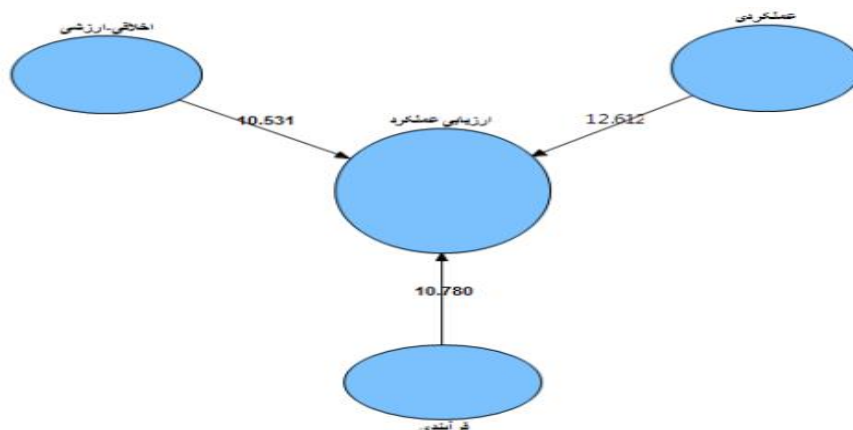
با توجه به جدول ۷، میانگین مهارت های فرآیندی (۴/۴۰)، بالاتر از مقدار متوسط (۳/۴) ارزیابی شده است.

**پرسش چهارم:** الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی استان مازندران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه کدام است؟  
 برای ارائه الگوی مناسب ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی، از روش تحلیل تاییدی و با توجه به کوچک بودن حجم نمونه از نرم افزار PLS استفاده شد. نرم افزار PLS از روش کمترین مجزورات جزئی استفاده می کند.  
 خروجی گرافیکی نتایج تحلیل تاییدی در زیر آورده شد:



شکل ۱. ضرایب استاندارد الگوی مفهومی پژوهش

داده های مندرج در شکل ۱ ضریب عاملی استاندارد الگوی پژوهش را نشان می دهد. براساس این ضرایب، مشخص می شود کدام شاخص، تبیین کننده بهتری برای متغیر مورد نظر است. براساس این شکل، مشخص می شود شاخص اخلاقی-ارزشی ( $\beta = 0,363$ ) به عنوان اولین عامل تبیین کننده، شاخص عملکردی ( $\beta = 0,358$ ) به عنوان دومین عامل تبیین کننده و شاخص فرآیندی ( $\beta = 0,310$ ) به عنوان سومین عامل تبیین کننده ارزیابی عملکرد کتابداران در نظر گرفته می شوند.



شکل ۲. آماره t معناداری الگوی مفهومی پژوهش

داده‌های مندرج در شکل ۲، سطح معنی داری الگوی ارائه شده را نشان می‌دهد. اگر عدد معناداری به دست آمده برای هر کدام از شاخص‌ها، بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ باشد، در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد تمامی آن مولفه‌ها بر متغیر مورد نظر تاثیر دارند. بر این اساس، همان‌طور که در شکل ۲ نمایش داده شده است، تمامی آن شاخص‌ها بر ارزیابی عملکرد کتابداران تاثیر دارند. بر این اساس، همان‌طور که در شکل ۲ نمایش داده شده است، تمامی ۳ مولفه اخلاقی-ارزشی، عملکردی و فرآیندی بر ارزیابی عملکرد کتابداران تاثیر دارند.

ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آن‌ها در جدول ۸ نشان داده شده است:

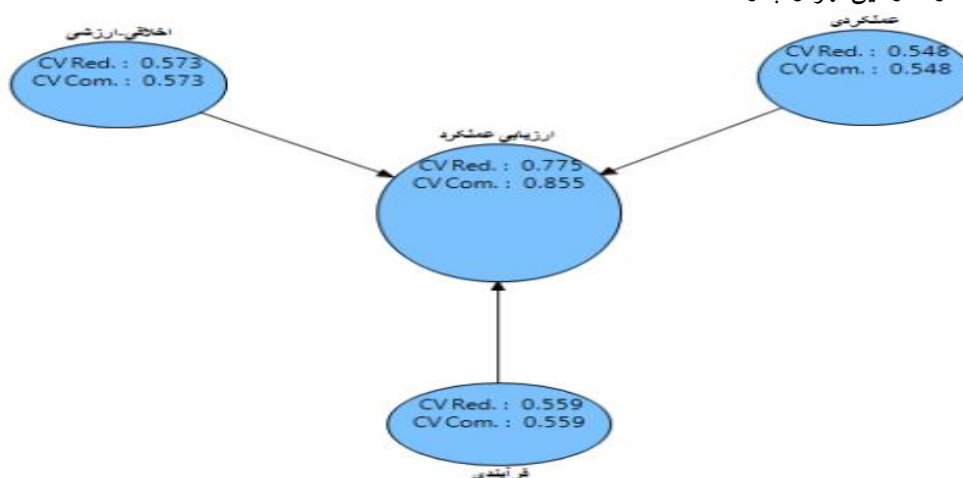
جدول ۸. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری

| رتبه تاثیر گذاری | عدد معنی داری (t-value) | ضریب مسیر (β) | مسیر     |                |
|------------------|-------------------------|---------------|----------|----------------|
|                  |                         |               | به متغیر | از متغیر       |
| (۱)              | ۱۰/۵۳۱                  | ۰/۳۶۳         | ارزیابی  | اخلاقی - ارزشی |
| (۲)              | ۱۲/۶۱۲                  | ۰/۳۵۸         | عملکرد   | عملکردی        |
| (۳)              | ۱۰/۷۸۰                  | ۰/۳۱۰         |          | فرآیندی        |

با توجه به نتایج معادلات ساختاری در جدول ۸، عدد معناداری برای تمامی شاخص‌ها بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ تمامی ۳ مولفه بر ارزیابی عملکرد کتابداران تاثیر دارند. با توجه به ستون ضریب مسیر مشخص می‌شود که میزان این تاثیر برای شاخص اخلاقی-ارزشی ( $\beta = ۰,۳۶۳$ ) در رتبه اول، برای شاخص

عملکردی ( $\beta = 0,358$ ) در رتبه دوم، و برای شاخص فرآیندی ( $\beta = 0,310$ ) در رتبه سوم قرار دارد.

در نهایت برای بررسی کیفیت مدل ساختاری از شاخص واریانس اعتبار افزونگی (۱) استفاده نموده ایم. مقادیر شاخص واریانس اعتبار افزونگی و شاخص واریانس اعتبار اشتراک در نمودار زیر نشان داده شده است. مثبت بودن این شاخص ها نشان از برازش مناسب مدل دارد (رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۲).



شکل ۳. مقادیر شاخص واریانس اعتبار افزونگی و شاخص واریانس اعتبار اشتراک

همان طور که از شکل ۳ مشخص است، شاخص واریانس اعتبار افزونگی برای تمامی متغیرهای مکنون وابسته مثبت است. بنابراین مدل ساختاری از کیفیت مناسب برخوردار است.

**فرضیه اول:** بین وضعیت عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران با سطح متوسط تفاوت معنی داری وجود دارد.

امتیازات کلی برای هر یک از ۳ شاخص عملکرد کتابداران را بر اساس تخصیص ضرایب اهمیت به گروه ها به دست آمد. به این ترتیب که به دیدگاه رئیس ضریب اهمیت ۲، به دیدگاه همکار ضریب اهمیت ۱، به دیدگاه مراجعه کننده ضریب اهمیت ۳ و به

دیدگاه خود کتابدار ضریب اهمیت ۱ داده شد و سپس با احتساب میانگین نمرات، امتیازات مربوط به هر ۳ شاخص به دست آمده است.

برای بررسی وضعیت عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران، میانگین امتیازات کسب شده با مقدار متوسط (۳/۴) مقایسه شد. با توجه به نتایج آزمون کلموگروف- اسمیرنوف و نرمال بودن داده ها (جدول ۴) از آزمون تی استیودنت یک نمونه ای استفاده شده است که نتایج مربوط در جدول ۹ آورده شد:

جدول ۹. نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت عملکرد کتابداران

| کتابخانه                | میانگین | انحراف استاندارد | مقدار آماره t | درجه آزادی | سطح معناداری | نتیجه آزمون تی استیودنت |
|-------------------------|---------|------------------|---------------|------------|--------------|-------------------------|
| مهارت های اخلاقی- ارزشی | ۴/۴۵    | ۰/۳۳۳            | ۴۲/۳۰۲        | ۹۴         | ۰/۰۰۱        | رد فرض صفر              |
| مهارت های عملکردی       | ۴/۴۲    | ۰/۴۱۲            | ۳۳/۶۱۷        | ۹۴         | ۰/۰۰۱        | رد فرض صفر              |
| مهارت های فرآیندی       | ۴/۴۰    | ۰/۳۸۶            | ۳۵/۱۸۳        | ۹۴         | ۰/۰۰۱        | رد فرض صفر              |
| ارزیابی کلی کتابداران   | ۴/۳۵    | ۰/۳۲۳            | ۴۰/۸۷         | ۹۴         | ۰/۰۰۱        | رد فرض صفر              |

با توجه به جدول ۹، سطح معناداری آزمون در هر سه شاخص و عملکرد کلی کتابداران، کوچک تر (۰/۰۰۱) از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین امتیازات با مقدار متوسط (۳/۴) پذیرفته نمی شود یعنی فرض صفر رد می شود. همچنین، میانگین امتیاز کسب شده هم برای مهارت های اخلاقی - ارزشی (۴/۴۵)، مهارت های عملکردی (۴/۴۲)، مهارت های فرآیندی (۴/۴۰) و ارزیابی کلی کتابداران (۴/۳۵) است که از مقدار متوسط بزرگ تر است.

**فرضیه دوم:** بین ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران در ۴ گروه ارزیاب، تفاوت معناداری وجود دارد.

برای بررسی فرضیه دوم به مقایسه نتایج ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران بر اساس نتایج خود ارزیابی، ارزیابی مدیران، همکاران و مراجعان با استفاده از آزمون آنالیز واریانس پرداخته شده است. با توجه به این که در مقایسه نتایج بین گروه های ارزیابی کننده، باید شرایط مقایسه یکسان باشد. بنابراین داده های خام حاصل از ارزیابی هر گروه، بدون در نظر گرفتن ضریب اهمیت برای گروه خاصی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. همچنین از بین سوالات پرسشنامه هایی که برای دریافت نظرات هر

گروه تنظیم شده بود، تعداد ۲۰ سوال مشترک مورد بررسی قرار گرفته که نتایج بدست آمده در زیر ارائه می گردد.

جدول ۱۰. نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه ابعاد عملکرد در ۴ گروه ارزیاب

| شاخص                   | منبع       | مجموع<br>مربعات | درجه<br>آزادی | میانگین<br>مربعات | مقدار<br>آماره F | سطح<br>معناداری |
|------------------------|------------|-----------------|---------------|-------------------|------------------|-----------------|
| مهارت‌های اخلاقی-ارزشی | بین گروهی  | ۲/۱۲            | ۳             | ۰/۷۰۸             |                  |                 |
|                        | درون گروهی | ۱۲۵/۵۵          | ۳۷۶           | ۰/۳۳۴             | ۲/۱۱۹            | ۰/۰۹۷           |
|                        | کل         | ۱۲۷/۶۷          | ۳۷۹           |                   |                  |                 |
| مهارت‌های عملکردی      | بین گروهی  | ۸/۴۴            | ۳             | ۲/۸۱۳             |                  |                 |
|                        | درون گروهی | ۱۲۱/۳۳          | ۳۷۶           | ۰/۳۲۳             | ۸/۷۱۷            | ۰/۰۰۱           |
|                        | کل         | ۱۲۹/۷۶          | ۳۷۹           |                   |                  |                 |
| مهارت‌های فرآیندی      | بین گروهی  | ۴/۸۶            | ۳             | ۱/۶۲۱             |                  |                 |
|                        | درون گروهی | ۱۳۱/۸۳          | ۳۷۶           | ۰/۳۵۱             | ۴/۶۲۳            | ۰/۰۰۳           |
|                        | کل         | ۱۳۶/۷۰          | ۳۷۹           |                   |                  |                 |
| ارزیابی کلی کتابداران  | بین گروهی  | ۴/۶۵            | ۳             | ۱/۵۵۱             |                  |                 |
|                        | درون گروهی | ۱۱۱/۰۶          | ۳۷۶           | ۰/۲۹۵             | ۵/۲۵۲            | ۰/۰۰۱           |
|                        | کل         | ۱۱۵/۷۱          | ۳۷۹           |                   |                  |                 |

با توجه به نتایج جدول ۶، سطح معناداری برای شاخص «مهارت‌های اخلاقی-ارزشی» برابر با ۰/۰۹۷ و بزرگ تر از مقدار ۰/۰۵ است، اما سطح معناداری در شاخص‌های «مهارت‌های عملکردی» برابر با ۰/۰۰۱، «مهارت‌های فرآیندی» برابر با ۰/۰۰۳ و ارزیابی کلی عملکرد برابر با ۰/۰۰۱ است که کوچک تر از مقدار ۰/۰۵ بوده است که نشان از وجود تفاوت معنادار در نتایج ارزیابی در ۴ گروه ارزیاب دارد.

در ادامه برای بررسی این تفاوت‌ها از آزمون تعقیبی دانکن استفاده شده است. لازم به ذکر است که آزمون دانکن با توجه به امتیاز نمراتی که از سوالات پرسشنامه در هر شاخص بدست می آید آن شاخص را به گروه‌های همگن تقسیم می کند که براساس این گروه‌های همگن تشکیل شده، مشخص می شود نتایج ارزیابی کدام گروه‌ها با هم تفاوت دارند. در ادامه نتایج مربوط به این آزمون‌ها برای هر شاخص در جداول زیر نمایش داده شد:



جدول ۱۱. یافته های آزمون دانکن برای شاخص مهارت های عملکردی

| گروه های همگن تشکیل شده |          | گروه         |
|-------------------------|----------|--------------|
| گروه اول                | گروه دوم |              |
| ۴/۱۵                    |          | مراجعه کننده |
|                         | ۴/۳۸     | رئیس         |
|                         | ۴/۴۹     | همکاران      |
|                         | ۴/۵۴     | خود ارزیاب   |
| ۱                       | ۰/۰۷۲    | سطح معناداری |

با توجه به جدول ۱۱، نتایج ارزیابی شاخص مهارت های عملکردی در گروه های ارزیابی رئیس، همکار و خود ارزیاب با هم اختلاف معناداری نداشته و بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده اند. همچنین نتایج ارزیابی شاخص مهارت های عملکردی مراجعه کنندگان کمترین مقدار را داشته و با باقی گروه ها اختلاف معناداری دارد.

جدول ۱۲. یافته های آزمون دانکن برای شاخص مهارت های فرآیندی

| گروه های همگن تشکیل شده |          | گروه         |
|-------------------------|----------|--------------|
| گروه اول                | گروه دوم |              |
| ۴/۲۱                    |          | مراجعه کننده |
| ۴/۳۷                    | ۴/۳۷     | رئیس         |
|                         | ۴/۴۳     | همکاران      |
|                         | ۴/۵۲     | خود ارزیاب   |
| ۱                       | ۰/۰۸۲    | سطح معناداری |

با توجه به نتایج آزمون دانکن و جدول ۱۲، نتایج ارزیابی شاخص مهارت های فرآیندی در گروه های ارزیابی رئیس، همکار و خود ارزیاب با هم اختلاف معناداری نداشته و بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده اند. همچنین نتایج ارزیابی شاخص مهارت های فرآیندی در گروه ارزیابی مراجعه کنندگان کمترین مقدار را داشته و با گروه های همکاران و خود ارزیاب اختلاف معناداری دارد. اما بین نتایج ارزیابی مراجعه کنندگان و رئیس اختلاف معناداری وجود ندارد.

جدول ۱۳. یافته های آزمون دانکن برای ارزیابی کلی کتابداران

| گروه         | گروه های همگن تشکیل شده |          |
|--------------|-------------------------|----------|
|              | گروه اول                | گروه دوم |
| مراجعه کننده | ۴/۲۴                    |          |
| رئیس         | ۴/۳۹                    | ۴/۳۹     |
| همکاران      |                         | ۴/۴۶     |
| خود ارزیاب   |                         | ۴/۵۳     |
| سطح معناداری | ۱                       | ۰/۰۷۹    |

با توجه به نتایج آزمون دانکن و جدول ۱۳، نتایج ارزیابی کلی کتابداران در گروه های ارزیابی رئیس، همکار و خودارزیاب با هم اختلاف معناداری نداشته و بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده اند. همچنین نتایج ارزیابی کلی کتابداران در گروه ارزیابی مراجعه کنندگان کمترین مقدار را داشته و با گروه های همکاران و خود ارزیاب اختلاف معناداری دارد. اما بین نتایج ارزیابی مراجعه کنندگان و رئیس اختلاف معناداری وجود ندارد.

**فرضیه سوم:** بین ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه های عمومی استان مازندران تفاوت معناداری وجود دارد.

برای آزمون فرضیه سوم به مقایسه نمرات عملکرد کتابداران کتابخانه های مورد بررسی پرداخته شد. برای انجام این مقایسه با توجه به نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف از آزمون آنالیز واریانس استفاده شده است.

جدول ۱۴. نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه ابعاد عملکرد در ۳۲ کتابخانه مورد بررسی

| شاخص                   | منبع       | مجموع  | درجه  | میانگین | مقدار   | سطح      |
|------------------------|------------|--------|-------|---------|---------|----------|
|                        |            | مربعات | آزادی | مربعات  | آماره F | معناداری |
| مهارت های اخلاقی-ارزشی | بین گروهی  | ۷/۲۸۱  | ۳۱    | ۰/۲۳۵   |         |          |
|                        | درون گروهی | ۳/۱۵۶  | ۶۳    | ۰/۰۵۰   | ۴/۶۹    | ۰/۰۰۱    |
|                        | کل         | ۱۰/۴۳۷ | ۹۴    |         |         |          |
| مهارت های عملکردی      | بین گروهی  | ۹/۰۲۵  | ۳۱    | ۰/۲۹۱   |         |          |
|                        | درون گروهی | ۶/۹۶۴  | ۶۳    | ۰/۱۱۱   | ۲/۶۳    | ۰/۰۰۱    |
|                        | کل         | ۱۵/۹۸۹ | ۹۴    |         |         |          |
| مهارت های فرآیندی      | بین گروهی  | ۹/۵۰۰  | ۳۱    | ۰/۳۰۶   |         |          |
|                        | درون گروهی | ۴/۵۱۴  | ۶۳    | ۰/۰۷۲   | ۴/۲۸    | ۰/۰۰۱    |
|                        | کل         | ۱۴/۰۱۴ | ۹۴    |         |         |          |

|       |      |       |    |        |            |                       |
|-------|------|-------|----|--------|------------|-----------------------|
|       |      | ۰/۲۴۷ | ۳۱ | ۷/۶۶۲  | بین گروهی  |                       |
| ۰/۰۰۱ | ۴/۳۱ | ۰/۰۵۷ | ۶۳ | ۳/۶۱۵  | درون گروهی | ارزیابی کلی کتابداران |
|       |      |       | ۹۴ | ۱۱/۲۷۶ | کل         |                       |

با توجه به نتایج جدول ۱۴، سطح معناداری برای تمامی ۳ شاخص و نمره کل ارزیابی عملکرد، کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ بوده که نشان از وجود تفاوت معنادار در نمرات این شاخص ها در بین ۳۲ کتابخانه دارد و برای بررسی این تفاوت ها از آزمون تعقیبی دانکن استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون ها به صورت خلاصه در جدول ۱۵ آمده است:

جدول ۱۵. بیشترین و کمترین امتیازهای کسب شده در کتابخانه های استان مازندران

| شاخص                        | بیشترین امتیاز   | کمترین امتیاز                     |
|-----------------------------|--|-----------------------------------|
| مهارت های اخلاقی -<br>ارزشی | کتابخانه های ل (میانگین ۴/۸۴) و ط (میانگین ۴/۸۱)                                     | کتابخانه های ع و ج (میانگین ۳/۸۳) |
| مهارت های عملکردی           | کتابخانه های ت (میانگین ۴/۸۸)، ب (میانگین ۴/۸۱) و س (میانگین ۴/۸۰)                   | کتابخانه ع (میانگین ۳/۴۵)         |
| مهارت های فرآیندی           | کتابخانه های ب (میانگین ۴/۸۵)، س (میانگین ۴/۷۶)، ج (میانگین ۴/۷۴) و م (میانگین ۴/۷۳) | کتابخانه ع (میانگین ۳/۴۴)         |
| ارزیابی کلی کتابداران       | کتابخانه های ب (میانگین ۴/۸۱) و ت (میانگین ۴/۷۸)                                     | کتابخانه ع (میانگین ۳/۵۷)         |

با توجه به جدول ۱۵، بیشترین امتیازها را در هر سه شاخص، کتابخانه های ت، ب، س کسب کرده اند که نشان دهنده این است که این کتابخانه ها از کتابداران و مسئولانی که وظیفه شناس و توانمند هستند استفاده می کنند ولی متاسفانه کتابخانه ع کمترین امتیاز را در هر سه شاخص کسب کرده و این خود نشان دهنده ضعف این کتابخانه در بهره گیری از کتابداران و مسئولان وظیفه شناس می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

ارزیابی به روش ۳۶۰ درجه ای در انواع مختلف کتابخانه ها بسیار اندک کار شده است و به این علت که این گونه ارزیابی، از تمام جهات کتابداران را مورد ارزیابی قرار می دهد و می تواند برای مدیران میانی و مدیران تصمیم گیرنده در سازمان مادر بسیار مورد استفاده واقع شود. این روش به خصوص در کتابخانه های عمومی به خاطر این که بیشتر کتابداران با

مراجعه کنندگان در ارتباط مستقیم هستند به راحتی می‌توانند از طرف آن‌ها مورد سنجش قرار گیرند و نتایج به دست آمده باعث تقویت نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف آن‌ها شده به پیشرفت فرد و سازمان کمک خواهد کرد. در نتیجه باعث رضایت بیشتر مراجعه کنندگان خواهد شد.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مهارت‌های اخلاقی-ارزشی کتابداران کتابخانه‌های عمومی مازندران بالاتر از مقدار متوسط و خوب ارزیابی شده است که با یافته‌های پژوهش حقیقی و سماوتیان (۱۳۹۰)، فرج‌پهلوی و دیگران (۱۳۹۰)، موسوی‌راد و دیگران (۱۳۹۳)، برگمن<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. این بدان معنا است که کتابداران در راستای کاری که انجام می‌دهند سعی می‌کنند اصول اخلاقی و ارزشی خود را در حیطه کاری خود رعایت کرده و به این اصول احترام بگذارند. کتابداران به خاطر محیط فرهنگی و علمی که در آن مشغول به کار هستند باید گشاده‌روی و بشاش باشند و در برخورد با دیگران رعایت احترام و ادب را بگذارند تا کاربران راحت‌تر بتوانند خواسته‌های خود را بیان کنند. کتابخانه باید محیطی عاری از تنش باشد مخصوصاً در زمان‌هایی که اوج کار است و کتابداران در این ساعات باید دقت کنند که به حقوق دیگران احترام بگذارند تا تنشی ایجاد نشود. کتابدارانی که مثبت‌گرا و نگرشی مثبت به کارها دارند و در حفظ اسرار دیگران محتاط هستند در بین همکاران و مراجعه کنندگان محبوبیت پیدا کرده و این می‌تواند به اجرای درست کار کمک کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که مهارت‌های عملکردی کتابداران کتابخانه‌های عمومی مازندران عملکردی بالاتر از مقدار متوسط و خوب ارزیابی شده است و نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش خوش‌بخت و دیگران (۱۳۹۲)، ویلکرسون<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۰۰)، چندلر<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۱۰)، ژانتی و گرین‌حالی (۲۰۱۲)، رای و سینگ (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد. کتابداران در انجام کارهای خود باید سرعت عمل بالایی داشته باشند به خصوص در زمان‌های فشار کاری، این سرعت عمل باید دقت را به همراه داشته باشد. کتابدارانی که در انجام کارهای خود، مدیریت زمانی دارند کارهای خود را به موقع انجام می‌دهند و وقت کافی برای همه کارهای خود دارند. داشتن مهارت شغلی، آشنایی با فن‌آوری‌های جدید

1. Bergman
2. Wilkerson
3. Chandler

اطلاعاتی، مهارت در استفاده از نرم افزارهای کتابداری، همگی نشانه‌ی عملکرد بالای کتابداران در کتابخانه‌ها است کتابدارانی که تلاش می‌کنند در زمینه کاری خود بهترین باشند مسئولیت بیشتری نسبت به مراجعه‌کنندگان و همکاران خود احساس می‌کنند و این کارمهارت‌های عملکردی آن‌ها را نشان می‌دهد.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مهارت‌های فرآیندی کتابداران کتابخانه‌های عمومی مازندران بالاتر از مقدار متوسط و خوب ارزیابی شده است و با یافته‌های پژوهش فرج پهلوی و دیگران (۱۳۹۰)، عربی (۱۳۹۱)، خوش‌بخت و دیگران (۱۳۹۲)، قرائی‌پور و دیگران (۱۳۸۴)، ویلکرسون و دیگران (۲۰۰۰)، هم‌خوانی دارد و این بدان معنا است که کتابدارانی که به موقع در محل کار خود حضور پیدا می‌کنند به کار خود علاقه و اشتیاق دارند و این نظم و انضباط در کار آن‌ها تأثیر مثبت گذاشته است. کتابداران برای این که توانایی پاسخ‌گویی به مراجعه‌کننده را داشته باشند باید تلاش کنند تا معلومات شغلی خود را همیشه روزآمد نگه دارند و این اطلاعات و دانش را به همکاران و دیگران منتقل نمایند که این همکاری با همکاران، یک کار گروهی است و به بهتر شدن کارها کمک می‌کند. کتابدارانی که انعطاف‌پذیری بیشتری در مورد نظرات و پیشنهادات دیگران دارند نظرات را قبول کرده و در کار خود لحاظ می‌کنند، و در برخورد با افرادی که تفکر و عقاید متفاوتی دارند ارتباط مناسب برقرار کرده و در ارائه‌ی خدمات به مراجعه‌کنندگان عدالت را رعایت می‌کنند. این گروه از کتابداران از مهارت‌های فرآیندی بالایی برخوردارند زیرا به خود و توانایی‌ها و مهارت‌های خود آگاهند و در انجام کارها و مسئولیت‌های بزرگ همیشه داوطلب هستند و دلهره‌ای در ارائه‌ی پیشنهادهای جدید در زمینه‌های کاری ندارند و این باعث موفقیت آن‌ها در انجام کارها خواهد شد.

معمولاً در کتابخانه‌های عمومی هر سال، یک‌بار ارزیابی از کارکنان انجام می‌شود. این ارزیابی از بالا به پایین (ارزیابی سنتی)، توسط مدیران مافوق انجام می‌گیرد و این نوع ارزیابی فقط برای مدیران مافوق در شناخت از مجموعه و برنامه‌ریزی‌های آینده کاربرد خواهد داشت. ولی ارزیابی عملکرد به روش بازخورد ۳۶۰ درجه با برگشت نتایج به خود فرد باعث ایجاد انگیزه و شکوفایی خلاقیت، تقویت روحیه در کارهای گروهی، شناخت اهداف سازمان و حس مسئولیت‌پذیری خواهد شد. یکی از نکات کلیدی در ارزیابی عملکرد به روش بازخورد ۳۶۰ درجه شناخت فرد یا خودارزیاب از ارزیابی دیگران نسبت

به خود است. خودارزیاب با این روش می تواند از عقاید و نظرات دیگران نسبت به خود آگاه شود و به درک درستی از رفتار و اعمال خود در انجام کارها برسد؛ و با این شناخت در جهت رفع نقایص مبادرت ورزد. ارزیابی عملکرد به روش بازخورد ۳۶۰ درجه با مزیت های بارزی که نسبت به روش های دیگر ارزیابی دارد، برای سازمان ها بسیار سودمند خواهد بود. سازمان ها با استفاده از آن می توانند باعث رونق در انجام امور، افزایش رضایت مراجعه کنندگان و مشتریان و همچنین سبب افزایش کارآیی و بهره وری در سازمان خود شوند.

### منابع

- آذر، عادل و سپهری راد، رامین. (۱۳۹۰). ارائه مدل ریاضی ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه (پیمایشی در سازمان ملی بهره وری). *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۱(۶۶)، ۱-۲۳.
- جونز، جان. ای؛ و برلی، ویلیام. (۱۳۷۹). *بازخورد ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافت ها و شیوه ها برای ارتقای مدیران*. ترجمه اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی. تهران: ساپکو.
- حقیقی، عالیه و سماواتیان، حسین. (۱۳۹۰). رابطه ویژگی های شخصیتی همکاران و زبردستان با نحوه ارزیابی آنان از عملکرد سرپرستان و مدیران. *فصلنامه روان شناسی: دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، ۸۲(۴۶)، ۹۰-۴۶.
- خوش بخت، اکرم؛ میر کاظمی، سیده عذرا؛ و پورسلطانی زرنندی، حسین. (۱۳۹۲). ارزیابی اساتید تربیت بدنی دانشگاه بیرجند به روش بازخورد ۳۶۰ درجه. *دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین*، ۱۲.
- رامین مهر، حمید و چارستاد، پروانه. (۱۳۹۲). *روش تحقیق کمی با کاربرد مدل سازی معادلات ساختاری (نرم افزار لیزرل)*. تهران: ترمه.
- عربی، سید حسین. (۱۳۹۱). *شناسایی و ارزیابی شایستگی های مدیران واحد آموزش شرکت های دولتی شهر مشهد براساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی*. پایان نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی - مدیریت آموزشی. دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، مشهد.

فرج پهلوی، عبدالحسین؛ نوشین فرد، فاطمه و حسن زاده، مریم. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی کتابخانه های عمومی استان گیلان. *تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی*، ۱۸ (۴)، ۴۱۹-۴۴۰.

قرائی پور، رضا و صالحی صدقیانی، جمشید. (۱۳۸۴). ارزیابی شایستگی های مدیران به روش بازخورد ۳۶۰ درجه. *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۹، ۷۳-۹۲.

متیوز، جوزف آر. (۱۳۸۷). *برنامه ریزی و مدیریت راهبردی در کتابخانه ها*. اهواز: دانشگاه شهید چمران.

مرکز آموزش ایران خودرو. (۱۳۸۵). *ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل*. تهران: مرکز آموزش ایران خودرو.

مزیانی، علی. (۱۳۸۴). *کتابخانه و کتابداری*. تهران: سمت.

موسوی راد، سیده طاهره؛ روزبهبانی، محبوبه و روه، ماهنوش. (۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد معلمین تربیت بدنی با بازخورد ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی معلمین شهرستان پارسیان. *مطالعات مبانی مدیریت در ورزش*، ۱(۳)، ۶۱-۷۰.

- Bergman, D., Lornudd, C., Sjöberg, L. & Von Thiele Schwarz, U. (2014). Leader personality and 360-degree assessments of leader behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55: 389-397. Retrieved Jun 1, 2015, from: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/sjop.12130/pdf>
- Chandler, N., Henderson, G., Park, B., Byerley, M., Brown, W. & Steiner, M. (2010) Use of a 360-Degree Evaluation in the Outpatient Setting: The Usefulness of Nurse, Faculty, Patient/Family, and Resident Self-Evaluation. *Journal of Graduate Medical Education*, 2(3), 430-434. Retrieved May 11, 2015, from: <http://dx.doi.org/10.4300/JGME-D-10-00013.1>
- Horng, J. S., & Lin, L. (2013). Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20 (1), 61-67. Retrieved Jan 26, 2015: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/14476770/20>
- Jantti, M. & Greenhalgh, N. (2012). Leadership competencies: a reference point for development and evaluation. *Library Management*, 33(6/7), 421 – 428. Retrieved Jan 18, 2015, from: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121211266249>
- Massingham, P., Nguyen, T.N., Massingham, R. (2011). Using 360 degree peer review to validate self-reporting in human capital measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 43 – 74. Retrieved Feb 18, 2015: <http://dx.doi.org/10.1108/14691931111097917>

- Rai, H. & Singh, M. (2013). A study of mediating variables of the relationship between 360° feedback and employee performance. *Human Resource Development International*, 16(1), 56-73. Retrieved Jan 28, 2015, from: <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2012.740797>
- Wilkerson, D. J., Manatt, R. P., Rogers, M. A. & Maughan, R. (2000) Validation of Student, Principal, and Self-Ratings in 360 Degree Feedback (registered) for Teacher Evaluation. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 14(2), 179-192. Retrieved Feb 11, 2015, from:  
[http://www.researchgate.net/publication/226061738\\_Validation\\_of\\_Student\\_Principal\\_and\\_Self-Ratings\\_in\\_360\\_Feedback\\_for\\_Teacher\\_Evaluation](http://www.researchgate.net/publication/226061738_Validation_of_Student_Principal_and_Self-Ratings_in_360_Feedback_for_Teacher_Evaluation)