



دانشگاه پیام نور مرکز شیراز

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
در رشته مدیریت دولتی

دانشکده اقتصاد و علوم انسانی
گروه مدیریت

ارزیابی مهارت‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز
بر اساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه در سال ۱۳۸۷

استاد راهنما:

آقای دکتر علیرضا موغلی

استاد مشاور:

آقای دکتر جعفر جهانی

نگارش:

طاهره بیانی

خرداد ۱۳۸۸

سِرُّ الْإِسْمَاءِ الْحَرَامِ

دانشگاه پیام نور مرکز شیراز

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت دولتی

دانشکده اقتصاد و علوم انسانی

گروه مدیریت

ارزیابی مهارت‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز

بر اساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه در سال ۱۳۸۷

استاد راهنما:

آقای دکتر علیرضا موغلی

استاد مشاور:

آقای دکتر جعفر جهانی

نگارش:

طاہره بیاتی

خرداد ۱۳۸۸



دانشگاه پیام نور
باسمه تعالی

تصویب پایان نامه / رساله

پایان نامه تحت عنوان: ارزیابی مهارتهای مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه در سال ۱۳۸۷ که توسط خانم طاهره بیاتی در مرکز شیراز تهیه و به هیات داوران ارائه گردیده است مورد تایید می باشد .

تاریخ دفاع: ۱۳۸۸/۳/۴

نمره : ۱۹/۲۵

درجه ارزشیابی: عالی

اعضای هیات داوران:

| <u>نام و نام خانوادگی:</u> | <u>هیات داوران</u> | <u>مرتبه علمی</u> | <u>امضاء</u> |
|------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------|
| ۱-جناب آقای دکتر علیرضا موغلی | استاد راهنما | دانشیار | |
| ۲-جناب آقای دکتر جعفر جهانی | استاد مشاور | استادیار | |
| ۳- جناب آقای دکتر محسن جاجرمی زاده | استاد داور | استادیار | |
| ۴- سرکار خانم فتنه یزدانی | نماینده تحصیلات تکمیلی | مرئی | |

تقدیم به پدر و مادر

فروزان ترین شعله های زندگی ام که

بالطف پروردگار هرچه دارم از ایشان دارم

و تقدیم به برادر عزیز

آقای کمال صنعتی

که درپای وصف همیشه در نظرم یگانه است

و همواره فودرا مدیون محبتشان می دانم

و تقدیم به همسر

که همواره یاور و تکیه گاهم بود.

اللهم اخرجني من ظلمات الوبهم و اكرمني بوز الفهم
خدایا سیرون آور مرا از تاریکی های وهم و خیال و کرامت فرما مرا به نور فهم

اللهم افتح علينا ابواب رحمتك وانشر علينا خزان علومك
خدایا باز کن بر ما در های رحمت را و منتشر کن بر ما خزانه ها و گنجینه های علومت را

مفاتیح الجنان

سپاس خدای را که با فرستادن کتاب و پیامبران خویشتن را به ما شناساند
و شکر و سپاس از نعمت های خود را به ما الهام نمود
و در های علم به ربوبیت پر قدرش را بر ما گشود.

اکنون که با الطاف ایزد منان بخارش این تحقیق به پایان رسید شایسته است
از تمام کسانی که بی شائبه مراد این امریاری نمودند تقدیر و شکر نمایم:

استاد دکتر افتخار جناب آقای دکتر موعظی که بار، بنمود های ارزنده خود، بنده را مرمون الطاف و مساعدت های خویش نمودند.

استاد محترم، جناب آقای دکتر جهانی، استاد مشاور این حقیر که در انجام تحقیق از بیچ تلاشی دریغ ننمودند.

و استاد محترم جناب آقای دکتر جابری زاده که زحمت داوری این پایان نامه را قبول نمودند.

در پایان از کلیه دوستان و همکارانی که مرابا نظرات ارشادی خود مورد لطف قرار دادند شکر می نمایم.

چکیده:

پژوهش حاضر به ارزیابی مهارت‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه پرداخته است. مولفه های ارزیابی ۳۶۰ درجه شامل رهبری، ارتباطات، تصمیم گیری مشتری مداری، کار تیمی، برنامه ریزی، آموزش، ایجاد ارتباطات و اثر بخشی شخصی می باشد.

روش جمع آوری اطلاعات از نوع سرشماری می باشد. نمونه آماری را مدیران، مافوق مدیران، هم‌تایان مدیران و پرسنل تحت سرپرستی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز تشکیل داده اند.

گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه ها استاندارد ارزیابی ۳۶۰ درجه است که در زمینه ارزیابی مهارت‌های مدیران طراحی شده است. پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۸ می باشد. روایی پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی سنجیده شده است. کلیه سوالات پرسشنامه دارای وزن عاملی بالاتر از ۰/۴ می باشند. داده های بدست آمده از ۹۰ پرسشنامه با استفاده از نرم افزار آماری spss۱۵ تحلیل شده است.

نتایج پژوهش نشان می دهد مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در کلیه ابعاد دارای شایستگی عمومی بوده و در بعد رهبری و ارتباطات نسبت به سایر مهارت‌ها دارای قابلیت و توانایی بیشتر و در بعد کار تیمی و تصمیم گیری نسبت به سایر مهارت‌ها دارای توانایی کمتری می باشند. نیروهای تحت سرپرستی بیشترین امتیاز و هم‌تایان مدیر کمترین امتیاز را به مدیران داده اند. بین دیدگاه مدیران، مافوق، هم‌تا و نیروهای تحت سرپرستی مدیران در رابطه با ارزیابی مهارت‌های مدیران تفاوتی وجود ندارد. و افراد مورد مطالعه دارای ادراکات مشترک می باشند.

کلمات کلیدی: ارزیابی، مهارت‌های مدیران، دانشگاه علوم پزشکی، بازخورد ۳۶۰ درجه

فهرست مطالب

| صفحه | عنوان |
|------|--|
| ۱ | فصل اول. کلیات |
| ۲ | ۱-۱ مقدمه |
| ۳ | ۲-۱ بیان مساله |
| ۷ | ۳-۱ اهمیت موضوع |
| ۸ | ۴-۱ اهداف تحقیق |
| ۱۰ | فصل دوم. ادبیات تحقیق |
| ۱۱ | ۱-۲ پیشینه تحقیق |
| ۱۱ | ۱-۱-۲ پیشینه و نقد تحقیقات داخلی |
| ۱۳ | ۲-۱-۲ پیشینه و نقد تحقیقات خارجی |
| ۱۵ | ۲-۲ مبانی نظری تحقیق |
| ۱۵ | ۱-۲-۲ مبانی نظری ارزیابی |
| ۳۷ | ۲-۲-۲ مبانی نظری مهارت‌های مدیریتی |
| ۴۶ | ۳-۲-۲ مبانی نظری بازخورد ۳۶۰ درجه |
| ۷۰ | ۴-۲-۲ مدل و فرضیه های تحقیق |
| ۷۱ | ۵-۲-۲ تعریف مفاهیم و متغیرها |
| ۷۳ | فصل سوم. روش شناسی |
| ۷۴ | ۱-۳ روش تحقیق |
| ۷۴ | ۲-۳ جامعه آماری |
| ۷۵ | ۳-۳ شیوه نمونه گیری و حجم نمونه |
| ۷۵ | ۴-۳ شیوه ها و ابزار گردآوری داده ها و ارتباط آنها با مدل تحقیق |
| ۷۷ | ۵-۳ پایایی و روایی |
| ۷۹ | ۶-۳ فنون تحلیل داده ها |
| ۸۰ | فصل چهارم. تجزیه و تحلیل داده ها |
| ۹۸ | فصل پنجم. بحث و نتیجه گیری، محدودیت ها و پیشنهادها |
| ۱۱۰ | فهرست منابع فارسی |
| ۱۱۴ | فهرست منابع خارجی |
| ۱۱۶ | پیوست ها |
| ۱۲۱ | چکیده به انگلیسی |

فهرست جداول

| صفحه | عنوان |
|------|--|
| ۲۱ | جدول شماره ۱-۲ نتایج نظر سنجی در مورد هدف ارزیابی مدیران و کارکنان |
| ۲۳ | جدول شماره ۲-۲ کاربردهای ارزیابی عملکرد |
| ۴۳ | جدول شماره ۳-۲ منصب و عنوان سازمانی متناظر با هر سطح مدیریت |
| ۴۹ | جدول شماره ۴-۲ مقایسه منافع و معایب روشهای اصلی ارزیابی |
| ۶۱ | جدول شماره ۵-۲ کاربرد بازخورد ۳۶۰ درجه در سطوح سازمان |
| ۶۲ | جدول شماره ۶-۲ اهداف بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمانها |
| ۷۵ | جدول شماره ۱-۳ جامعه آماری پژوهش |
| ۷۶ | جدول شماره ۲-۳ شکل کمی و امتیاز بندی پرسشنامه |
| ۷۶ | جدول شماره ۳-۳ ترکیب سوالات پرسشنامه |
| ۷۷ | جدول شماره ۴-۳ سنجش پایایی ابعاد پرسشنامه |
| ۷۸ | جدول شماره ۵-۳ سنجش روایی ابعاد پرسشنامه |
| | جدول شماره ۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی مدیران و کارکنان دانشگاه |
| ۸۱ | علوم پزشکی شیراز بر اساس جنسیت |
| | جدول شماره ۲-۴ فراوانی و درصد فراوانی مدیران و کارکنان دانشگاه |
| ۸۲ | علوم پزشکی شیراز بر اساس تحصیلات |
| | جدول شماره ۳-۴ فراوانی و درصد فراوانی مدیران و کارکنان دانشگاه |
| ۸۲ | علوم پزشکی شیراز بر اساس سابقه کار |
| | جدول شماره ۴-۴ فراوانی و درصد فراوانی مدیران و کارکنان دانشگاه |
| ۸۳ | علوم پزشکی شیراز بر اساس رابطه با فرد ارزیابی شونده |
| | جدول شماره ۵-۴ فراوانی و درصد فراوانی مدیران و کارکنان دانشگاه |
| ۸۳ | علوم پزشکی شیراز بر اساس جنسیت و رابطه با فرد ارزیابی شونده |
| | جدول شماره ۶-۴ فراوانی و درصد فراوانی مدیران و کارکنان دانشگاه |
| ۸۴ | علوم پزشکی شیراز بر اساس سابقه خدمت و رابطه با فرد ارزیابی شونده |
| | جدول شماره ۱-۴-۷ بررسی مهارتهای مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز |
| ۸۵ | بر اساس خودارزیابی، ارزیابی مافوق، همتا و نیروهای تحت سرپرستی |
| | جدول شماره ۲-۴-۷ بررسی مهارتهای مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز |
| ۸۶ | بر اساس ارزیابی مافوق |
| | جدول شماره ۳-۴-۷ بررسی مهارتهای مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز |
| ۸۷ | بر اساس خود ارزیابی |

- جدول شماره ۴-۷ بررسی مهارت‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز
 ۸۸ بر اساس ارزیابی هم‌تایان مدیر
- جدول شماره ۵-۷ بررسی مهارت‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز
 ۸۹ بر اساس نیروهای تحت سرپرستی
- جدول شماره ۴-۸ بررسی نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی مدیران مافوق
 ۹۰ دانشگاه علوم پزشکی شیراز
- جدول شماره ۴-۹ بررسی نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی نیروهای تحت
 ۹۱ سرپرستی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز
- جدول شماره ۴-۱۰ بررسی نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی هم‌تایان مدیر
 ۹۲ دانشگاه علوم پزشکی شیراز
- جدول شماره ۴-۱۱ بررسی نتایج ارزیابی مدیران مافوق و نتایج
 ۹۳ ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز
- جدول شماره ۴-۱۲ بررسی نتایج ارزیابی هم‌تایان مدیر و نتایج ارزیابی
 ۹۴ نیروهای تحت سرپرستی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز
- جدول شماره ۴-۱۳ : بررسی نتایج ارزیابی مدیران مافوق و نتایج ارزیابی
 ۹۵ هم‌تایان مدیر دانشگاه علوم پزشکی شیراز
- جدول شماره ۴-۱۴ بررسی نتایج خود ارزیابی مدیران بر اساس جنسیت
 ۹۶ مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز
- جدول شماره ۴-۱۵ بررسی نتایج خود ارزیابی مدیران و سابقه خدمت
 ۹۷ مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز
- جدول شماره ۵-۱ مقایسه ارزیابی مهارت‌های مدیران دانشگاه علوم
 ۱۰۰ پزشکی شیراز از دید افراد مورد مطالعه

فهرست نمودارها

| صفحه | عنوان |
|------|---|
| ۲۴ | نمودار شماره ۱-۲ مدل کاربردهای ارزیابی عملکرد در سازمان |
| ۳۲ | نمودار شماره ۲-۲ ارزیابی مستقیم عملکرد |
| ۳۲ | نمودار شماره ۳-۲ ارزیابی غیر مستقیم عملکرد |
| ۳۶ | نمودار شماره ۴-۲ فرایند ارزیابی عملکرد |
| ۴۵ | نمودار شماره ۵-۲ عوامل تعیین کننده موفقیت مدیر |
| ۵۰ | نمودار شماره ۶-۲ منابع ارزیابی عملکرد |
| ۵۱ | نمودار شماره ۷-۲ عناصر فرایند ارزیابی |
| ۷۰ | نمودار ۹-۲ مدل تحلیلی تحقیق |

فصل اول کلیات

۱-۱) مقدمه

دنیای کسب و کار کنونی، بی شک دنیای سازمانهاست و ناگفته پیداست که متولیان اصلی ایجاد، اداره و توسعه سازمانها انسانها هستند. سازمان پویا، بدون انسان نقش آفرین، مفهوم و وجود خارجی ندارد. در نگاهی نوین به مدیریت منابع انسانی، انسان به عنوان کلیدی ترین عنصر و منبع سازمان شناخته می شود. تجارب ارزنده سازمان های موفق و پیشرو در ارتباط با ارزش منابع انسانی، مبین اهمیت سرمایه ای انسانی شاغل در این سازمانهاست. انسانها، در مرکز و قلب سازمان ها، نقش حیاتی و تعیین کننده را بر عهده گرفته اند، لذا شناسایی و ارتقای مهارت، دانش، توانایی و در یک کلام مهارتها و شایستگی های آنان برای موفقیت یک سازمان امری ضروری و اجتناب ناپذیر است (قرایی پور، ۱۳۸۲: ۴).

از آنجائیکه مدیریت در هر سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و از مهمترین فعالیت هایی است که به مدد آن مأموریت و اهداف سازمانی تحقق می یابد، یکی از راههای اصلی نظام شایسته سالاری، گماردن مدیرانی شایسته می باشد. مدیران در انجام فعالیت های خود فرایندی را دنبال می کنند، که نحوه عملکرد آنان در این فرایند شایستگی و مهارت را نشان می دهد.

در عصر حاضر اهمیت، جایگاه و نقش سطوح مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و بکارگیری نظام های موثر، انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه ای برخوردار می باشد. مدیران به عنوان اصلی ترین افراد تصمیم گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون سازمانی، نقش بسزا و تعیین کننده ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می نمایند.

بدون تردید شناسایی نقاط قوت مدیران، بهره مندی از آنها و نیز شناسایی نقاط ضعف ایشان و تلاش در جهت رفع و اصلاح آنها، می تواند نقش انکارناپذیری را در جهت رشد و تعالی سازمان ایفا نماید. لذا بکارگیری و اعمال راهبردی سنجش و ارزشیابی مدیران به عنوان یکی از موثرترین ابزارهای قضاوت و داوری در خصوص شناسایی نقاط قوت و ضعف آنها مورد توجه صاحب نظران علوم مدیریت می باشد. (مالمون، ۱۳۸۲: ۲)

۱-۲) بیان مساله

امروزه مسائلی مانند پدیدار شدن ساختارهای مسطح، ساختارهای گزارش دهی غیر متمرکز، تغییر در شکل و ماهیت سیستم های مدیریت عملکرد و افزایش مشغله کارکنان، وجود مدیرانی را که بتوانند از عملکرد و منابع در دسترس خود باز خورد بهتری بگیرند ضروری ساخته است. بعلاوه در بازار رقابتی امروز، سازمانها باید به جذب و نگهداری بهترین افراد بپردازند و به منظور حداکثر کردن توانمندیهای کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد برگزینند که:

اولاً: کارا و اثربخش باشد و به گونه ای کم هزینه و به هنگام، عملکرد افراد را ارزیابی نمود و بهبود بخشد.

ثانیاً: هزینه های آموزش را بهینه سازی نماید.

ثالثاً: رهبرانی را پرورش دهد که در کارکنان، انگیزش و عشق به کار ایجاد کنند و موجب کاهش ترک خدمت و افزایش بهره وری کلی سازمان شوند. (گروه مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران خودرو، ۱۳۸۵: ۹۱)

با توجه به تنوع نیروی کار و پیچیدگی روز افزون نقش مدیران، مهارتهای مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. در همین راستا به لحاظ اینکه وظایف مدیران، چندان ساختار یافته نیست، شناسایی افراد شایسته نیز بسیار مشکل خواهد.

رعایت اصل شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیریت و ارزشیابی دقیق از عملکرد مسئولین و کارکنان، از مهمترین عوامل موثر بر وجدان کاری بوده که موجب افزایش بهره وری در سازمانها می شود.

بر اساس تخمینی معین شده است، متوسط هزینه مستقیم انتصاب نابجای یک مدیر، در حدود ۷۵۰۰۰ دلار است و این در حالیست که هزینه ناشی از برکناری همین مدیر، ۱۶۰۰۰ دلار است.

صرفه جویی ناشی از انتصاب درست یک مدیر موفق، ۳/۵ میلیون دلار است که این حدود در خصوص مدیران اثر بخش، بیش از ۷ میلیون دلار است. (مالمون، ۱۳۸۴: ۳)

رابرت کاتز^۱ (۱۹۷۴) سه نوع مهارت فنی، انسانی و ادراکی مورد نیاز مدیران مطرح نمود. بر اساس نظر وی مهارت فنی در سطوح پایین مدیریت، مهارت ادراکی در سطوح بالای مدیریت دارای اهمیت بیشتری می باشند و مهارت انسانی در هر سه سطح مدیریت دارای اهمیت یکسان است. (مظفری، ۱۳۸۱: ۹۳)

¹-Robert katz

هارولد کونتز و همکارانش^۲ (۱۹۸۸) مهارت دیگری تحت عنوان مهارت "طراحی و حل مساله" مطرح می کنند. بر اساس نظر کونتز این مهارت بیشتر در سطوح عالی مدیریت کاربرد دارد. (گلوئیک، ۱۹۸۰: ۱۴)

گریفین^۳ (۱۹۸۶) نیز دو مهارت دیگر تحت عنوان مهارت "تجزیه و تحلیل" و مهارت "تشخیص" برای مدیران مطرح نمود. گریفین معتقد است که دو مهارت فوق مکمل مهارتهای ادراکی بوده و در سطوح بالای مدیریت دارای اهمیت است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸: ۱۱۴)

با توجه به اهمیت نقش مدیران، در سازمانها، بدیهی است روش ارزیابی مدیران از اهمیت بسزایی برخوردار است. بدون تردید با استفاده از نظام ارزشیابی صحیح و کارآمد، می توان ضمن فائق آمدن بر مشکلات روابط کار و تعاملات سازمانی، زمینه و انگیزه بیشتر را در تک تک افراد تقویت و از این رهگذر اهداف سازمان و منافع کارکنان را نیز تامین نمود.

برای ارزشیابی افراد تکنیک ها و الگوهای زیادی وجود دارد. مساله مهمی که در استفاده از این روش ها وجود دارد، این است که کدامیک نزدیکترین تخمین را به واقعیت در اختیار کاربران آن قرار می دهد. بازخورد ۳۶۰ درجه رویکردی نوین در مقوله ارزشیابی و بهبود عملکرد است. (هیرسچ، ۱۹۹۴: ۲۰)

در این روش چشم اندازی جامع در مورد ارزیابی وجود دارد که با توجه به آن، افراد می توانند عملکرد کاری خود را همانگونه که دیگران قضاوت می کنند، مورد ارزیابی قرار دهند. (کولون، ۱۹۹۶: ۳)

اساس ارزشیابی عملکرد از طریق ارزیابی ۳۶۰ درجه، بر دستیابی به ارزیابی چند جانبه نه تنها از سوی مافوق بلکه از سوی همردیفان، مشتریان و زیردستان استوار است. (کین، ۱۹۹۹: ۴۰)

رهبران به پنج دلیل اساسی می بایستی درباره بازخورد، بویژه در ارتباط با خصوصیات، قابلیت ها و نحوه رفتار خود سؤال کنند، چرا که:

۱- بازخورد می تواند به سؤال اساسی مدیریت، یعنی "نحوه کارکردن من چگونه است؟" پاسخ دهد، به هر اندازه که رهبران در سلسله مراتب سازمانی بالاتر قرار می گیرند، اطلاعات ناقص تری درباره خود و عملکردشان به آنها داده می شود. بازخورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه ای می تواند اطلاعات جانبی را در اختیار آنان قرار دهد تا عملکردشان را تصحیح کنند.

۲- درخواست اطلاعات از طریق بازخورد می تواند ساز و کار هدایتی برای بهینه سازی مستمر باشد.

^۲-Harold koontz et al

^۳-Girrifin

۳- استفاده از نتایج ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه ای ، می تواند به صحت و درستی نظر رهبران نسبت به خودشان کمک کند . رهبران نمی توانند مواضع خود را بر مبنای رفتارهای اتفاقی ، استوار کنند . آنها باید بازخوردی درست از دیگر افراد سازمان دریافت کنند تا بتوانند نقاط ضعف و قوت خود را بشناسند .

۴- با توجه به نظریه «انسان تنها موجود خود - قریب است» می بایستی بازخوردی مطمئن از سوی افراد مورد قبول خود دریافت کنیم تا مطمئن شویم دیدگاه ما نسبت به خودمان دیدگاهی واقع گرایانه است .

۵- مهمترین ویژگی ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه ای ، مشارکت دیگران در کار آمد کردن رهبران است. درخواست بازخورد از رؤسا ، همکاران ، زیر دستان ، مشتریان و دیگران ، در واقع درخواست مشارکت آنها در فرایند بهینه سازی فردی و عمومی سازمان است .

عمده توانایی کاربرد بازخورد ۳۶۰ درجه ای در سازمانها ، کاربرد آن به عنوان سیستم مداخله گر فراگیر است ، روشی که تمامی کارکنان و مدیران و درپاره ای موارد حتی کارکنان زیر دست نیز می بایستی در آن شرکت کنند .

خطاهای سیستم های ارزیابی عملکردها زیاد و گسترده اند . هاروی^۴ (۱۹۹۴) به چهار مورد از این خطاها اشاره می کند :

- ۱- یک ارزیابی نمی تواند پاسخگوی کلیه نیازها باشد .
- ۲- ارزیابی از بالا به پایین و از منبعی مشخص ، ذاتا مشکل آفرین بوده و گم می شود .
- ۳- بازخوردهای رشد و توسعه که در مصاحبه ی ارزیابی به افراد داده می شود معمولا یا گم می شود و یا تحت الشعاع مسایل دیگر قرار می گیرد .
- ۴- ارزیابی های موثر عملکرد به مهارتهایی نیاز دارد که بسیاری از مدیران به اندازه کافی از آن بهره مند نیستند .

به نظر هاروی ، بازخوردهای ۳۶۰ درجه ای باید جایگزین ارزیابی سنتی شود . یکی از خصوصیات بدیهی و اولیه بازخورد ۳۶۰ درجه ای ، استفاده از چند منبع، امتیاز دهی و یا منابع اطلاعاتی متعدد است . دریافت کننده بازخورد ، توسط گروهی از افراد ارزیابی می شود که به دقت انتخاب شده و فرض بر این است که دارای صلاحیت و انگیزش لازم برای انجام وظیفه امتیازدهی دقیق و امانت دارانه هستند .

روش معمول برای گردآوری داده ای مربوط به رهبران ، بدست آوردن اطلاعات از خود رهبران ، مدیران و همکاران و زیر دستان آنهاست . با اینکه روش بازخورد ۳۶۰ درجه ای از دیدگاه گردآوری داده ها روشی بسیار هزینه بر به شمار می آید . اما مزایای به کارگیری روش چند امتیازدهی بسیار چشمگیر است .

⁴-Harvey

دلایل اصلی استفاده از روش گردآوری اطلاعاتی بر اساس منابع چندگانه در سیستم مداخلات بازخورد ۳۶۰ درجه ای عبارتند از :

۱-مقایسه برداشتهای افراد با یکدیگر

۲-دخالت دادن کارکنان

۳-رهبری و تاثیرگذاری چند جانبه

۴-مشخص کردن دستور جلسه بهینه سازی بازخورد ۳۶۰ درجه.(جونز و برلی، ۱۳۷۹:۹۷)

اکنون سالهاست که نظام اداری اکثر کشورها نتایج ارزشیابی را به عنوان پایه و مبنای اتخاذ تصمیمات مهم اداری همچون ارتقاء ، تشویق و تقدیر از خدمات برجسته و جایگزینی افراد بر اساس استعدادها و مهارتها و تعیین نیازهای آموزشی و توسعه ای با توجه به عملکرد آنها ، مورد استفاده قرار می گیرد .

در نظام نوین ارزشیابی ، گردآوری اطلاعات از منابع مختلف ، شناخت واقع گرایانه تری از مهارتهای افراد ارائه می دهد .

دیگر سیستم های ارزیابی سنتی ، پاسخگوی نیازهای پیچیده و متنوع محیط سازمانی عصر حاضر نیست . با توجه به مفاهیم جدیدی چون ، سازمانهای یاد گیرنده ، ساختارهای افقی ، سازمانهای مجازی ، گروههای خودگردان و ... که خود بیانگر رسوخ روح جدیدی در فضای سازمانی است ، لذا تشریک مساعی کلیه ذینفعان و ایجاد کانالهای باز اطلاعاتی ، بیش از پیش تاکید می شود . (قرایی پور، ۱۳۸۲:۴)

در این راستا از مدل بازخورد ۳۶۰ درجه برای گردآوری اطلاعات، ارزیابی و دسته بندی چند گانه آنها استفاده می گردد. ارزیابی ها معمولاً " توسط خود شخص، رییس او، افراد همکار و زیر دستان وی صورت می گیرد. بازخورد ۳۶۰ درجه کمک شایانی به مدیراندر حل مشکل " من نمی دانم ، جایگامم کجاست؟ " می کند.

در این تحقیق تلاش داریم با توجه به ابعاد موضوع به سوالات زیر پاسخ دهیم:

۱- آیا مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در بعد رهبری دارای شایستگی عمومی هستند؟

۲- آیا مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در بعد ارتباطات دارای شایستگی عمومی هستند؟

۳- آیا مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در بعد تصمیم گیری دارای شایستگی عمومی هستند؟

۴- آیا مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در بعد مشتری مداری دارای شایستگی عمومی هستند؟

- ۵- آیا مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در بعد کار تیمی دارای شایستگی عمومی هستند؟
- ۶- آیا مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در بعد برنامه ریزی دارای شایستگی عمومی هستند؟
- ۷- آیا مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در بعد آموزش دارای شایستگی عمومی هستند؟
- ۸- آیا مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در بعد ایجاد ارتباطات دارای شایستگی عمومی هستند؟
- ۹- آیا مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در بعد اثربخشی شخصی دارای شایستگی عمومی هستند؟

۱-۳) اهمیت موضوع

در تمامی سازمان ها مهمترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمانی تاثیر گذار می باشد مدیریت است مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخش در راس آن قرار می گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف ، در گرو چگونگی اعمال مدیریتی اوست . هرسی بلانچارد^۵ (۱۹۹۶) اظهار می دارند که سازمان موفق مشخصه ای دارد که به وسیله آن از سازمان ناموفق شناخته می شود و آن چیزی نیست جز «مدیریت رهبری پویا و اثربخش» .

چنانچه در راس سازمانها ، مدیرانی کارآمد ، شایسته ، ماهر و با تجربه و کاملا به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد . (یزدی، ۱۳۷۶: ۶)

بررسی مهارتها از یک بعد امکان پذیر نیست . بلکه نیاز به یک ارزیابی چند منبعی خواهد داشت . لذا مدل بازخورد ۳۶۰ درجه ، مدلی است برای بررسی مهارتها و انتخاب شایسته ها. تمامی عوامل ذکر شده سبب شده اند تا سازمانها به دنبال یک روش ارزیابی مبتنی بر منابع چندگانه باشند تا از آن طریق به توسعه فرد و سازمان دست یابند . روش ارزیابی ۳۶۰ درجه^۶ روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است . بدون شک انتخاب و گزینش مدیران شایسته در راس سازمانها بخصوص دانشگاه از اهمیت خاصی برخوردار است .

⁵ - Hersy & Blanchard

⁶-360 degree feedback

با این دید که ارزیابی سنتی مشکلات بسیار زیادی دارد، در پی آن بودیم که قید و بندها را برداشته و بتوانیم با این پژوهش در چند بعد گامی تازه در بخش بهداشت و درمان برداریم:

۱- آشنایی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز با مدل بازخورد ۳۶۰ درجه.
۲- استفاده از این پژوهش به عنوان گامی اولیه در جهت احیا روش بازخورد ۳۶۰ درجه در بخش بهداشت و درمان برای جایگزینی ارزشیابی های سنتی و یا ادغام این دو روش با هم.

۳- بررسی مهارتهای مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز با استفاده از مدل بازخورد ۳۶۰ درجه و شناخت نقاط ضعف و قوت مدیران.

۴- پررنگ ساختن نقش همه کارکنان در سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه.

بررسی های نشان می دهد تحقیقات صورت گرفته در زمینه بررسی مهارتهای مدیران بخش بهداشت و درمان کشور با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه بسیار اندک می باشد. با توجه اهمیت حیاتی بخش بهداشت و درمان و مشکلات مدیریتی عدیده ای که در این بخش وجود دارد، لزوم پرداختن به این مقوله بسیار مهم به نظر می رسد.

دانشگاه علوم پزشکی به لحاظ استفاده از منابع مختلف تکنولوژیکی ، وجود تخصص های فراوان و اهمیت وظایف مدیران ، دارای ویژگی هایی است که این بخش را از سایر بخش ها مجزا می سازد . لذا بایستی اینگونه سازمانها را آماده پذیرش این مدل برای ارزیابی در تمام سطح نمود تا بتوانیم سازمانی پویا و پیشرو داشته باشیم .

۴-۱) اهداف تحقیق

۱-۴-۱) هدف کلی:

تعیین مهارتهای مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز با استفاده از مدل بازخورد ۳۶۰ درجه.

۱-۴-۲) اهداف جزئی:

۱. مقایسه اختلاف میان نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی مدیران مافوق مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز .

۲. مقایسه اختلاف میان نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز .

۳. مقایسه اختلاف میان نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی هم‌تایان مدیر مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز .

۴. مقایسه اختلاف میان نتایج ارزیابی مدیران مافوق و نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز .
۵. مقایسه اختلاف میان نتایج ارزیابی همتایان مدیر و نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز .
۶. مقایسه اختلاف میان نتایج ارزیابی مدیران مافوق و نتایج ارزیابی همتایان مدیر مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز .
۷. مقایسه اختلاف میان نتایج خودارزیابی با متغیرهای جمعیت شناختی(جنس و سابقه خدمت)در مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز.

۱-۴-۳) هدف کاربردی

نتایج این پژوهش در جهت شناسایی نقاط قوت مدیران ، بهره مندی از آنها و نیز شناسایی نقاط ضعف ایشان و تلاش در جهت رفع و اصلاح آنها ، می تواند نقش بسزایی را در جهت رشد و تعالی دانشگاه علوم پزشکی ایفا نماید.

۱-۵) سوالات تحقیق:

- ۱- مهارتهای مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در مولفه های ارزیابی به مدل ۳۶۰ درجه به چه میزان است؟
- ۲- آیا اختلاف معناداری میان نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی مدیران مافوق مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز وجود دارد؟
- ۳- آیا اختلاف معناداری میان نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز وجود دارد؟
- ۴- آیا اختلاف معناداری میان نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی همتایان مدیر مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز وجود دارد؟
- ۵- آیا اختلاف معناداری میان نتایج ارزیابی مدیران مافوق و نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز وجود دارد؟
- ۶- آیا اختلاف معناداری میان نتایج ارزیابی همتایان مدیر و نتایج ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز وجود دارد؟
- ۷- آیا اختلاف معناداری میان نتایج ارزیابی مدیران مافوق و نتایج ارزیابی همتایان مدیر مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز وجود دارد؟
- ۸- آیا اختلاف معناداری میان نتایج خودارزیابی با متغیرهای جمعیت شناختی(جنس و سابقه خدمت)در مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز وجود دارد؟