

ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان گیلان

عبدالحسین فرج پهلوی

استاد گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه شهید چمران اهواز
farajpahlou@scu.ac.ir

فاطمه نوشین فرد

استادیار گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران
Nooshinfar2000@yahoo.com

مریم حسن‌زاده (نویسنده مسئول)

کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
Hassanzadeh_m58@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۰/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۱/۲۶

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان گیلان، با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه صورت گرفته است.

روش: این پژوهش از نوع تحلیلی و روش آن ترکیبی از مطالعه کتابخانه‌ای و پیمایشی می‌باشد. جامعه پژوهش، تمام کتابداران واجد شرایط کتابخانه‌های عمومی استان گیلان است که بالغ بر ۸۰ نفر بوده و از طریق سرشماری گزینش شدند. هر کتابدار را یک رئیس، یک مراجعه‌کننده، و یک همکار مورد ارزیابی قرار داد و یک پرسشنامه هم جهت خودارزیابی توسط خود کتابدار تکمیل گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های محقق‌ساخته‌ای بود که برای ارزیابی کتابداران از دیدگاه چهار گروه رئیس، همکار، خود کتابدار و مراجعه‌کننده ساخته شد. با بهره‌گیری از منابع موجود و به کمک اساتید و صاحب‌نظران، شاخص‌ها و گویه‌های مناسب جهت به‌کارگیری در پرسشنامه‌های ارزیابی عملکرد کتابداران ساخته و یا انتخاب گردید.

یافته‌ها: پس از انجام ارزیابی عملکرد کتابداران و مقایسه نتایج حاصل از دیدگاه چهار گروه ارزیابی‌کننده، مشاهده گردید که در شاخص «اخلاقی-ارزشی» بین خودارزیابی کتابداران با ارزیابی سه گروه دیگر اختلاف معنی‌دار وجود دارد. در شاخص «فرآیندی» نیز بین دیدگاه مراجعه‌کنندگان و دیدگاه دیگر گروه‌های ارزیابی‌کننده اختلاف معنی‌دار وجود دارد. در شاخص «عملکردی» و در ارزیابی کلی کتابداران بین دیدگاه چهار گروه ارزیابی‌کننده اختلاف معنی‌داری مشاهده نگردید.

اصالت/ارزش: تاکنون پژوهش پیمایشی جامعی جهت ارزیابی عملکرد کتابداران صورت نگرفته است؛ این پژوهش سعی دارد عملکرد کتابداران را به روش ۳۶۰ درجه ارزیابی نماید و نتایج این ارزیابی را از دیدگاه گروه‌های مختلف ارزیابی‌کننده مقایسه نماید.

کلیدواژه‌ها: کتابداران، ارزیابی ۳۶۰ درجه، نقاط قوت و ضعف، ارزیابی عملکرد، کتابخانه‌های عمومی، گیلان

مقدمه

برای ارزشیابی افراد تکنیک‌ها و الگوهای متعددی وجود دارد. مسأله مهمی که در استفاده از این روش‌ها مطرح است؛ این است که نزدیکترین تخمین را به واقعیت در اختیار کاربران آن قرار دهد. از آنجایی که هر یک از روش‌های ارزیابی که به طور سنتی و از دیدگاه یک منبع به ارزیابی می‌پردازند- به دلیل خطاهای رایج در ارزیابی‌ها از جمله خطاهای هاله‌ای، خطای تعمیم، خطای وقایع اخیر و غیره- نمی‌توانند به طور کامل مورد اعتماد باشند، روش ارزیابی ۳۶۰ درجه را می‌توان از جمله نظام‌های نوین ارزشیابی افراد در سازمان‌ها دانست که با گردآوری نظرات از منابع و افراد متفاوت در پی آنست تا شناخت واقعی‌تری از افراد ارائه دهد. علاوه بر آن، ارزیابی‌های سنتی مبتنی بر یک منبع، نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای پیچیده و متنوع محیط‌های سازمانی عصر حاضر باشند (قرائی پور، ۱۳۸۲).

ارزیابی عملکرد با روش ۳۶۰ درجه، ارزیابی گروهی است که در آن فهرستی از شاخص‌های فردی، رفتاری و عملکردی مورد نظر تهیه می‌شود و برای آنها ضرایب اهمیت در نظر گرفته می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان، اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می‌شود تا او را بر اساس شاخص‌های تعیین شده ارزیابی کنند. فرد ارزیابی‌شونده نیز به عنوان خودارزیاب در فرآیند مشارکت می‌کند. نتایج حاصل از کل ارزیابی‌ها جمع‌بندی و به صورت گزارشی به فرد بازخورد داده می‌شود که شامل امتیازات کسب شده در هر منظر، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود می‌باشد (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵).

بررسی منابع موجود نشان‌دهنده این است که از میان روش‌های مختلف ارزشیابی عملکرد و کیفیت، روش‌هایی مانند لایب‌کوال، ای اف کیو ام^۱ و مدیریت کیفیت جامع، در کتابخانه‌ها آزموده شده‌اند. اما هر یک از این روش‌ها دارای قوت‌ها و در عین حال نقص‌هایی است. از مهمترین نقایص آنها این است که همه این روش‌ها، تک‌بعدی بوده و فرد آزمودنی را از یک وجه مشخص ارزیابی می‌کنند و از ابعاد دیگر فرد غافل می‌مانند. این مسأله مشکلات زیادی را به دنبال داشته و دارد؛ زیرا عوامل مختلفی که متخصصان مدیریت منابع انسانی همه بر آن عوامل اتفاق نظر دارند می‌تواند این ارزیابی‌ها را دچار سوگیری نماید. اما در استفاده از روش

ارزیابی ۳۶۰ درجه که در آن ارزیابی از طریق چند منبع صورت می‌گیرد، تمام کسانی که با کتابدار در ارتباط هستند اعم از مدیر مافوق، همکاران وی، مراجعه‌کنندگان به کتابخانه که با رفتار و اعمال کتابدار آشنایی دارند و در ارتباط مستقیم با او هستند؛ و خود کتابدار ارزیابی‌شونده، در ارزیابی نقش دارند و نتیجه حاصل از ارزیابی به صورت کلی به کتابدار مربوط به صورت بازخورد ارائه خواهد شد. این وجه «همه‌جانبه‌نگر» در روش ارزیابی ۳۶۰ درجه خصوصیتی است که می‌توان گفت در هیچ‌یک از روش‌های دیگر وجود ندارد. با به‌کارگیری این روش در کتابخانه‌ها، می‌توان امیدوار بود که کتابداران به نحو دقیق‌تری مورد ارزیابی قرار گیرند. پژوهش حاضر، بر آن است که عملکرد کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان گیلان را با روش بازخورد ۳۶۰ درجه ارزیابی نماید. در این راستا، ابتدا لازم است شاخص‌ها و مؤلفه‌های مورد نیاز برای ارزیابی جامعه مورد پژوهش تعیین گردد و سپس با به‌کارگیری آنها به ارزیابی اقدام نمود و نتایج این ارزیابی را از دیدگاه چهار گروه ارزیابی‌کننده مورد مقایسه قرار داد.

پرسش‌های اساسی

در این پژوهش یافتن پاسخ دو پرسش اساسی زیر مد نظر است:

۱. شاخص‌ها و مؤلفه‌های مورد نیاز جهت ارزیابی عملکرد کتابداران به روش بازخورد ۳۶۰ درجه در کتابخانه‌های عمومی استان گیلان کدامند؟
۲. عملکرد کتابداران کتابخانه‌های عمومی گیلان بر اساس نتایج حاصل از ارزیابی ۳۶۰ درجه چگونه است، و چه ارتباطی میان نتایج گروه‌های چهارگانه ارزیاب از عملکرد کتابداران وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش پیمایشی-تحلیلی انجام شده است. از مجموع ۱۵۰ کتابداری که در سطح استان گیلان فعالیت می‌کنند، ۸۰ نفر در کتابخانه‌هایی با بیش از ۳ نیروی انسانی به کار اشتغال دارند. از مجموع این ۸۰ کتابدار، ۷۰ کتابدار به طور کامل مورد ارزیابی قرار گرفتند.

۱۰ کتابدار باقی مانده به دلیل ناقص بودن فرم‌های ارزیابی، از بررسی کنار گذاشته شدند. در این پژوهش نیازی به نمونه‌گیری نبود و از روش سرشماری استفاده شد؛ به این معنی که تمام ۸۰ کتابدار واجد شرایط در پژوهش شرکت داده شدند. اطلاعات مرتبط با ارزیابی عملکرد کتابداران به وسیله پرسشنامه‌های محقق‌ساخته‌ای گردآوری شده است که دیدگاه‌های چهار گروه شامل خود فرد، مدیر مافوق، همکاران و مراجعه‌کنندگان کتابخانه را مد نظر قرار داده است. هر پرسشنامه دارای دو بخش می‌باشد. یک بخش به ویژگی‌های فردی و بخش دیگر به معیارها می‌پردازد. برای انتخاب و جمع‌بندی معیارها از روش دلفی استفاده شد. به این منظور پنلی مرکب از ۸ نفر از اساتید خبره در مدیریت کتابخانه‌ها تشکیل شد که در دو مرحله نظرات اخذ و در نهایت جمع‌بندی گردید.

جهت اثبات پایایی و هماهنگی درونی پرسشنامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار این ضریب برای هر چهار گروه بالای ۰/۹۵ بود که گویای پایایی بسیار خوبی است. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها، از نظرات اساتید باتجربه در حوزه مدیریت کتابخانه‌ها استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بعد آمار استنباطی، برای تعیین همبستگی بین شاخص‌ها از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و برای مقایسه نتایج حاصل از ارزیابی توسط گروه‌های مختلف از تحلیل واریانس یک راهه (ANOVA) و آزمون تعقیبی توکی (HSD) استفاده شد. برای تعیین نقاط قوت و فرصت‌های بهبود کتابداران، ابتدا از نمرات هر کتابدار در هر گویه از دیدگاه چهار گروه ارزیاب مختلف میانگین گرفته شد. در این میان، بر اساس نظرات صاحب‌نظران طرف مشاوره محققان پژوهش حاضر به نظرات گروه‌های ارزیابی‌کننده وزن داده شد. به بیان دیگر، برای نظر هر یک از گروه‌ها ضریب اهمیت تخصیص داده شد؛ به این ترتیب که برای نظر رئیس ضریب اهمیت ۲، مراجعه‌کننده ضریب اهمیت ۳، و برای نظر همکار و خود فرد ارزیابی‌شونده ضریب اهمیت ۱ در نظر گرفته شد و سپس میانگین نمرات حاصل از گویه‌ها جهت ارزیابی هر کتابدار محاسبه شد. از تعداد ۷۰ کتابدار مورد ارزیابی، ۱۱/۴ درصد را مردان و ۸۸/۶ درصد آنان را زنان تشکیل می‌دادند. از این تعداد، ۵/۷ درصد دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۵/۷ درصد دارای مدرک کاردانی، ۸۲/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، و ۵/۷ درصد دارای مدرک تحصیلی

کارشناسی ارشد بودند. ۵۷/۱ درصد از کتابداران دارای مدرک کتابداری و ۴۲/۹ درصد از کتابداران دارای مدرک تحصیلی غیر کتابداری بودند. توزیع فراوانی سن کتابداران مورد ارزیابی بیانگر این بود که ۵/۷ درصد دارای سن ۲۰ تا ۲۵ سال، ۲۱/۴ درصد در گروه سنی ۲۶ تا ۳۱ سال، ۴۲/۹ درصد از کتابداران در گروه سنی ۳۲ تا ۳۷ سال، ۲۷/۱ درصد در گروه سنی ۳۸ تا ۴۳ سال و ۲/۹ درصد در گروه سنی ۴۴ تا ۴۹ سال قرار داشتند. وضعیت تأهل کتابداران ارزیابی شده در پژوهش حاضر از این قرار بود که از مجموع ۷۰ نفر، ۷۷/۱ درصد متأهل و ۲۲/۹ درصد مجرد بودند. از نظر سابقه خدمتی نیز، در مجموع ۵۷/۷ درصد از کتابداران دارای سابقه خدمت زیر ۵ سال، ۲۱/۴ درصد دارای سابقه خدمت بین ۶ تا ۱۰ سال، و ۲/۹ درصد از کتابداران دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال بودند.

تعیین همبستگی بین شاخص‌ها

به منظور تعیین میزان همبستگی بین شاخص‌ها به دلیل رتبه‌ای بودن داده‌ها، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج حاصل در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج حاصل از انجام آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین شاخص‌ها

شاخص فرایندی	شاخص عملکردی	شاخص اخلاقی		
*۰/۷۵ ۰۰۰ ۲۸۰	*۰/۷ ۰۰۰ ۲۸۰	۱ ۰ ۲۸۰	شاخص اخلاقی ارزشی ضریب همبستگی Sig.(2-tailed) تعداد	ضریب همبستگی اسپیرمن
*۰/۷۸ ۰۰۰ ۲۸۰	۱ ۰ ۲۸۰	*۰/۷ ۰۰۰ ۲۸۰	شاخص عملکردی ضریب همبستگی Sig.(2-tailed) تعداد	
۱ ۰ ۲۸۰	*۰/۷۸ ۰۰۰ ۲۸۰	*۰/۷۵ ۰۰۰ ۲۸۰	شاخص فرایندی ضریب همبستگی Sig.(2-tailed) تعداد	

* همبستگی در سطح ۰/۰۱ قابل توجه است.

همان طور که از داده‌های جدول ۱ بر می‌آید، ضریب همبستگی نسبتاً بالایی بین شاخص‌های اخلاقی-ارزشی، عملکردی و فرایندی وجود دارد. این محاسبات نشان می‌دهد که از نظر آماری، بین شاخص‌های مورد نظر رابطه‌ی معنی‌داری برقرار است. به عبارت دیگر، انتظار می‌رود کتابداری که از نظر شاخص اخلاقی-ارزشی امتیاز خوبی دارد، در دو مورد دیگر نیز عملکرد خوبی داشته باشد و یا بالعکس.

یافته‌ها

برای پاسخ به اولین پرسش اساسی مبنی بر تعیین شاخص‌ها و گویه‌های مورد نیاز در ارزیابی عملکرد کتابداران به روش بازخورد ۳۶۰ درجه، ابتدا با استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌ها و گویه‌های استفاده شده در ارزیابی کتابداران، به خصوص فرم‌های ارزیابی سالانه کتابداران و فرم‌های مختلف ارزیابی عملکرد با استفاده از منابع معتبر مدیریتی و کتابداری، این شاخص‌ها و گویه‌ها در اختیار پنل دلفی قرار گرفت. پس از دریافت نظر پنل در مورد هر یک از شاخص‌ها و گویه‌ها ضمن رفع نواقص و اشکالات، گویه‌های نهایی مربوط به شاخص‌ها به شکلی ساده و روشن و به دور از پیچیدگی تهیه و تنظیم شد. گویه‌ها در جدول‌های ۲ لغایت ۴ به ترتیب در قالب شاخص‌های اخلاقی-ارزشی، عملکردی، و فرایندی نشان داده شده است.

گویه‌های مندرج در جدول ۲ مربوط به شاخص اخلاقی-ارزشی است که شامل ۸ گویه می‌باشد.

جدول ۲. گویه‌های مربوط به شاخص اخلاقی-ارزشی

شماره	گویه‌های مربوط به هر شماره در جداول ارزیابی	شماره	گویه‌های مربوط به هر شماره در جداول ارزیابی
۱	رعایت احترام و ادب در برخورد با دیگران	۵	مثبت‌گرایی و داشتن نگرش مثبت در کارها
۲	رازداری و حفظ اسرار دیگران	۶	رعایت احترام به دیگران در زمان‌های پرتنش
۳	داشتن پوشش مناسب در محل کار	۷	داشتن تواضع و فروتنی
۴	داشتن روی گشاده و بشاش و خوش برخورد بودن	۸	پرهیز از غیبت

گویه‌های مندرج در جدول ۳ مربوط به شاخص عملکردی است که شامل ۱۳ گویه می‌باشد.

جدول ۳. گویه‌های مربوط به شاخص عملکردی

شماره	گویه‌های مربوط به هر شماره در جداول ارزیابی	شماره	گویه‌های مربوط به هر شماره در جداول ارزیابی
۱	داشتن سرعت عمل در انجام کارهای کتابخانه	۸	میزان آشنایی با فناوری‌های جدید اطلاعاتی
۲	دقت در انجام کار	۹	انجام به موقع اقدامات جبرانی (در صورت لزوم)
۳	رعایت کامل قوانین محیط کار	۱۰	تلاش برای جذب افراد جدید جهت عضویت در کتابخانه
۴	انجام دادن به موقع کار	۱۱	مدیریت زمان در انجام کارها
۵	انجام کار مؤثر بدون نظارت یا با حداقل نظارت مافوق	۱۲	مهارت در استفاده از نرم‌افزارهای کتابداری
۶	داشتن مهارت شغلی در پیشبرد امور کتابخانه	۱۳	رغبت در گوش فرا دادن به دیگران
۷	پیگیری کارهای محوله تا رسیدن به نتیجه مطلوب		

گویه‌های مربوط به شاخص فرایندی که شامل ۲۶ گویه می‌باشد، در جدول ۴ درج شده است.

بر این اساس، پرسشنامه‌های ساخته شده که در اختیار چهار گروه مختلف ارزیاب قرار گرفت دارای ۲ بخش می‌باشد. بخش اول حاوی سؤالهای مربوط به ویژگی‌های فردی شامل جنسیت، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی، سن، سمت و سابقه خدمت است. در بخش دوم، برای هر گروه ارزیاب تعداد متفاوتی سؤال در ۳ گروه شاخص‌ها در نظر گرفته شد. به این ترتیب که در شاخص اخلاقی - ارزشی از تعداد ۸ سؤال، ۶ سؤال برای گروه مراجعه‌کنندگان انتخاب شده است و گروه رئیس، همکار و خودارزیابی کتابداران با ۸ سؤال کتابداران را در این شاخص مورد ارزیابی قرار می‌دهند. در شاخص عملکردی تمام ۱۳ سؤال برای گروه رئیس، همکار و خودارزیابی مشترک هستند؛ اما برای گروه مراجعه‌کنندگان کتابخانه تعداد ۷ سؤال وجود دارد. در شاخص فرایندی نیز تعداد ۲۶ سؤال مخصوص خودارزیابی کتابداران، تعداد ۲۵ سؤال مخصوص ارزیابی توسط رئیس کتابخانه، تعداد ۲۴ سؤال مخصوص همکار و تعداد ۷ سؤال مربوط به ارزیابی کتابدار توسط مراجعه‌کنندگان کتابخانه در نظر گرفته شد.

جدول ۴. گویه‌های مربوط به شاخص فرایندی

شماره	گویه‌های مربوط به هر شماره در جداول ارزیابی	شماره	گویه‌های مربوط به هر شماره در جداول ارزیابی
۱	رعایت سلسله مراتب اداری	۱۴	تلاش درانتقال دانش و اطلاعات کاری به دیگران
۲	مصرف درست وسایل کتابخانه	۱۵	میزان اعتقاد به کار تیمی
۳	تلاش برای روزآمدسازی معلومات شغلی	۱۶	ارتباط مؤثر جهت یاری دیگران برای پذیرش تغییرات
۴	داوطلب شدن برای قبول مسئولیت‌های کاری بیشتر	۱۷	برقراری ارتباط مناسب با افرادی که طرز تفکر متفاوتی دارند
۵	ارائه پیشنهادات جدید برای بهبود امور در زمینه کاری	۱۸	انجام فعالیت‌های خودآموزی در زمینه شغلی
۶	انعطاف‌پذیری در مورد نظرات و پیشنهادات دیگران	۱۹	رعایت عدالت در ارائه خدمات به مراجعه‌کنندگان
۷	داشتن روحیه انجام کار تیمی	۲۰	علاقه‌مند بودن و اشتیاق به شغل
۸	توجه به احساسات و موقعیت‌های دیگران	۲۱	مهارت در استفاده از اینترنت
۹	کوشش و پیگیری در جهت رفع مسائل و مشکلات دیگران	۲۲	به اشتراک گذاری اطلاعات با دیگران
۱۰	داشتن قدرت استدلال	۲۳	به کار بردن نظم و انضباط در محیط کاری
۱۱	برقراری ارتباط مناسب با دیگران	۲۴	کمک به توانمند نمودن دیگران در حل مشکلات با حداقل دخالت اجرایی
۱۲	انتقال نظر و عقیده به شکل مؤثر	۲۵	رعایت انضباط اداری در ورود و خروج
۱۳	دادن راهنمایی و مشاوره	۲۶	علاقه‌مند بودن و اشتیاق به شغل

بر این اساس، پرسشنامه‌های ساخته شده که در اختیار چهار گروه مختلف ارزیاب قرار گرفت دارای ۲ بخش می‌باشد. بخش اول حاوی سؤالهای مربوط به ویژگی‌های فردی شامل جنسیت، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی، سن، سمت و سابقه خدمت است. در بخش دوم، برای هر گروه ارزیاب تعداد متفاوتی سؤال در ۳ گروه شاخص‌ها در نظر گرفته شد. به این

ترتیب که در شاخص اخلاقی- ارزشی از تعداد ۸ سؤال، ۶ سؤال برای گروه مراجعه کنندگان انتخاب شده است و گروه رئیس، همکار و خودارزیابی کتابداران با ۸ سؤال کتابداران را در این شاخص مورد ارزیابی قرار می دهند. در شاخص عملکردی تمام ۱۳ سؤال برای گروه رئیس، همکار و خودارزیابی مشترک هستند؛ اما برای گروه مراجعه کنندگان کتابخانه تعداد ۷ سؤال وجود دارد. در شاخص فرایندی نیز تعداد ۲۶ سؤال مخصوص خودارزیابی کتابداران، تعداد ۲۵ سؤال مخصوص ارزیابی توسط رئیس کتابخانه، تعداد ۲۴ سؤال مخصوص همکار و تعداد ۷ سؤال مربوط به ارزیابی کتابدار توسط مراجعه کنندگان کتابخانه در نظر گرفته شد.

در این مرحله، با توجه به اینکه در مقایسه نتایج بین گروه‌های ارزیابی کننده، می‌بایست شرایط مقایسه یکسان باشد؛ بنابراین اولاً، داده‌های خام حاصل از ارزیابی توسط هر گروه، بدون در نظر گرفتن ضریب‌های اهمیت لحاظ شد؛ ثانیاً، از بین سؤال‌های پرسشنامه‌هایی که برای دریافت نظرات هر گروه تنظیم شده بود، تنها تعداد ۲۰ سؤال مشترک مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل از آن در ادامه ارائه می‌گردد.

جدول ۵. نتایج مقایسه رابطه بین ارزیابی کتابداران، از دیدگاه مدیران، همکاران، مراجعه کنندگان و خودارزیابی

متغیر	منابع تغییر	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	مقدار F	سطح معنی داری p
اخلاقی- ارزشی	بین گروهی	۲/۸۹۶	۳	۱/۲۹۹	۳/۹۴۰	۰/۰۰۹
	درون گروهی	۹۰/۹۸۹	۲۷۶	۰/۳۳۰		
	کل	۹۴/۸۸۵	۲۷۹			
عملکردی	بین گروهی	۱/۲۷۱	۳	۰/۴۲۴	۱/۱۳۴	۰/۳۳۶
	درون گروهی	۱۰۳/۱۳۴	۲۷۶	۰/۳۷۴		
	کل	۱۰۴/۴۰۶	۲۷۹			
فرایندی	بین گروهی	۳/۳۳۱	۳	۱/۱۱۰	۳/۳۸۹	۰/۰۱۹
	درون گروهی	۹۰/۴۳۰	۲۷۶	۰/۳۲۸		
	کل	۹۳/۷۶۲	۲۷۹			
کلی	بین گروهی	۲/۵۳۰	۳	۰/۸۴۳	۲/۸۴۰	۰/۰۳۸
	درون گروهی	۸۱/۹۴۹	۲۷۶	۰/۲۹۷		
	کل	۸۴/۴۷۸	۲۷۹			

همان طور که در جدول ۵ مشاهده می‌گردد، نتایج حاصل از ارزیابی کتابداران بر اساس ۲۰ سؤال مشترک بین چهار گروه ارزیابی‌کننده نشان داد که در ارزیابی کلی در هر سه شاخص، در سطح ۰/۰۵ بین شاخص‌ها تفاوت معنی‌دار وجود دارد ($P=0/038 < 0/05$)، در ابعاد فرایندی، بین گروه‌ها تفاوت معنی‌داری ($F_{(0/276,30.5)}=2/840$)، $P=0/019 < 0/05$) مشاهده شده است. در ابعاد عملکردی، با وجود اینکه بین میانگین مجذورات در گروه‌ها تفاوت جزئی دیده می‌شود، اما این تفاوت‌ها به لحاظ آماری در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار نیست ($F_{(0/276,30.5)}=1/134$)، $P=0/336 > 0/05$). در نتیجه می‌توان گفت در شاخص عملکردی بین نظرات گروه‌های ارزیابی‌کننده، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. نهایتاً، در بعد اخلاقی - ارزشی در مقایسه بین گروه‌های ارزیابی‌کننده تفاوت معنی‌داری ملاحظه شد ($F_{(0/276,30.5)}=3/940$)، $P=0/009 < 0/05$).

همان طور که قبلاً اشاره شد، جهت پیگیری تفاوت‌های حاصل از تحلیل واریانس یک راه، از آزمون توکی و جدول مقایسه چندگانه و آزمون تعقیبی HSD استفاده شد. نتایج به‌دست آمده از آزمون‌های تعقیبی در جداول ۶ لغایت ۱۳ ارائه می‌گردد. در ادامه، به شرح جزئیات مربوط به هر یک از شاخص‌ها می‌پردازیم.

شاخص اخلاقی - ارزشی

بر اساس داده‌های جدول ۶ در رابطه با شاخص اخلاقی - ارزشی نتایج زیر به‌دست آمد:

الف) با توجه به سطح معنی‌داری به‌دست آمده ($sig=0/048$) در سطح اطمینان ۹۵ درصد، اختلاف معنی‌داری بین دیدگاه ارزیابی‌شوندگان و رؤسای آنان وجود دارد.

ب) با توجه به سطح معنی‌داری به‌دست آمده ($sig=0/292$) در سطح اطمینان ۹۵ درصد، اختلاف معنی‌داری بین دیدگاه ارزیابی‌شوندگان و همکارانشان وجود ندارد.

ج) با توجه به سطح معنی‌داری به‌دست آمده ($sig=0/007$) در سطح اطمینان ۹۵ درصد، اختلاف معنی‌داری بین دیدگاه ارزیابی‌شوندگان و مراجعه‌کنندگان وجود دارد.

د) با توجه به سطح معنی‌داری به‌دست آمده ($sig=0/838$) نتیجه می‌گیریم که بین دیدگاه

رؤسا و همکاران فرد ارزیابی‌شونده در شاخص اخلاقی- ارزشی اختلاف معنی‌داری وجود ندارد.

ه) با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده ($\text{Sig}=0/920$) نتیجه می‌گیریم که بین دیدگاه‌های رؤسا و مراجع‌کنندگان اختلاف معنی‌داری وجود ندارد.

و) با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده ($\text{Sig}=0/456$) نتیجه می‌گیریم که بین دیدگاه مراجع‌کنندگان و همکاران فرد ارزیابی‌شونده اختلاف معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۶. مقایسه چندگانه گروه‌ها با استفاده از آزمون توکی در شاخص اخلاقی- ارزشی

فاصله اطمینان از ۹۵٪		سطح معنی‌داری	std.error	اختلاف میانگین	گروه الف	گروه ب	متغیر وابسته
حد پایین	حد پایین						
۰/۱۶۹۹	-۰/۳۳۱۸	۰/۸۳۸	۰/۰۹۷۰۵	-۰/۰۸۰۹۵	همکار	رئیس	شاخص اخلاقی- ارزشی
-۰/۰۰۱۵	-۰/۵۰۳۲	۰/۰۴۸	۰/۰۹۷۰۵	-۰/۲۵۲۳۸*	خودارزیاب		
۰/۳۱۲۸	-۰/۱۸۹۰	۰/۹۲۰	۰/۰۹۷۰۵	۰/۰۶۱۹۰	مراجع		
۰/۳۳۱۸	-۰/۱۶۹۹	۰/۸۳۸	۰/۰۹۷۰۵	۰/۰۸۰۹۵	رئیس	همکار	
۰/۰۷۹۴	-۰/۴۲۲۳	۰/۲۹۲	۰/۰۹۷۰۵	-۰/۱۷۱۴۳	خودارزیاب		
۰/۳۹۳۷	-۰/۱۰۸۰	۰/۴۵۶	۰/۰۹۷۰۵	۰/۱۴۲۸۶	مراجع		
۰/۵۰۳۲	۰/۰۰۱۵	۰/۰۴۸	۰/۰۹۷۰۵	۰/۲۵۲۳۸*	رئیس	خودارزیاب	
۰/۴۲۲۳	۰/۰۷۹۴	۰/۲۹۲	۰/۰۹۷۰۵	۰/۱۷۱۴۳	همکار		
۰/۵۶۵۱	۰/۰۶۳۴	۰/۰۰۷	۰/۰۹۷۰۵	۰/۳۱۴۲۹*	مراجع		
۰/۱۸۹۰	-۰/۳۱۲۸	۰/۹۲۰	۰/۰۹۷۰۵	-۰/۰۶۱۹۰	رئیس	مراجع	
۰/۱۰۸۰	-۰/۳۹۳۷	۰/۴۵۶	۰/۰۹۷۰۵	-۰/۱۴۲۸۶	همکار		
-۰/۰۶۳۴	-۰/۵۶۵۱	۰/۰۰۷	۰/۰۹۷۰۵	-۰/۳۱۴۲۹*	خودارزیاب		

برای نشان دادن اینکه میانگین نتایج ارزیابی گروه‌ها در شاخص اخلاقی-ارزشی در کدام جهت همگن و معنی‌دار هستند، از آزمون تعقیبی HSD توکی استفاده شد که نتایج زیر به دست آمد.

جدول ۷. نتایج آزمون تعقیبی Tukey HSD^a در شاخص اخلاقی-ارزشی

SUBSET FOR ALPHA=0/05		تعداد	گروه ارزیاب
۲	۱		
	۴/۳۹۰۵	۷۰	مراجع
	۴/۴۵۲۴	۷۰	رئیس
۴/۵۳۳۳	۴/۵۳۳۳	۷۰	همکار
۴/۷۰۴۸		۷۰	خودارزیاب
۰/۲۹۲	۰/۴۵۶		Sig

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، نتایج آزمون‌های تعقیبی هم‌نشان داد که بین خودارزیابی‌ها و ارزیابی رؤسا و مراجعه‌کنندگان تفاوت معنی‌دار است. اما بین نظرات گروه‌های مراجعه‌کننده، رؤسا و همکاران اختلاف معنی‌داری وجود ندارد (HSD=۰/۴۵۶). همچنین، میانگین‌ها نشان می‌دهند که کتابداران خود را بهتر از دو گروه رئیس و مراجعه‌کننده ارزیابی کرده‌اند؛ اما در عین حال، بین خودارزیابی و ارزیابی همکار اختلاف معنی‌دار نیست.

شاخص عملکردی

همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه در ستون سطح معنی‌داری در تمام موارد مقادیر به‌دست آمده بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشند، نتیجه می‌گیریم که در شاخص عملکردی بین نتایج ارزیابی کتابداران از دیدگاه گروه‌های مختلف (رئیس، همکار، خودارزیاب و مراجعه‌کننده) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و به نظر می‌آید در این شاخص گروه‌های ارزیابی‌کننده، کتابداران را یکسان می‌بینند.

جدول ۸. مقایسه چندگانه گروه‌ها با استفاده از آزمون توکی در شاخص عملکردی

متغیر وابسته	گروه الف	گروه ب	اختلاف میانگین	std.error	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان از ۹۵٪	
						حد بالا	حد پایین
شاخص عملکردی	رئیس	همکار	-۰/۱۳۰۶۱	۰/۱۰۳۳۳	۰/۵۸۷	-۰/۳۹۷۷	۰/۱۳۶۵
		خودارزیاب	-۰/۱۸۱۶۳	۰/۱۰۳۳۳	۰/۲۹۶	-۰/۴۴۸۷	۰/۰۸۵۴
		مراجع	-۰/۰۷۵۵۱	۰/۱۰۳۳۳	۰/۸۸۵	-۰/۳۴۲۶	۰/۱۹۱۶
	همکار	رئیس	۰/۱۳۰۶۱	۰/۱۰۳۳۳	۰/۵۸۷	-۰/۱۳۶۵	۰/۳۹۷۷
		خودارزیاب	۰/۰۵۱۰۲	۰/۱۰۳۳۳	۰/۹۶۰	-۰/۳۱۸۱	۰/۲۱۶۱
		همکار	۰/۰۵۵۱۰	۰/۱۰۳۳۳	۰/۹۵۱	-۰/۲۱۲۰	۰/۳۲۲۲
	خودارزیاب	رئیس	۰/۱۸۱۶۳	۰/۱۰۳۳۳	۰/۲۹۶	-۰/۰۸۵۴	۰/۴۴۸۷
		همکار	۰/۰۵۱۰۲	۰/۱۰۳۳۳	۰/۹۶۰	-۰/۲۱۶۱	۰/۳۱۸۱
		مراجع	۰/۱۰۶۱۲	۰/۱۰۳۳۳	۰/۷۳۴	-۰/۱۶۱۰	۰/۳۷۳۲
	مراجع	رئیس	۰/۰۷۵۵۱	۰/۱۰۳۳۳	۰/۸۸۵	۰/۱۹۱۶	۰/۳۴۲۶
		همکار	۰/۰۵۵۱۰	۰/۱۰۳۳۳	۰/۹۵۱	-۰/۳۲۲۲	۰/۲۱۲۰
		خودارزیاب	۰/۱۰۶۱۲	۰/۱۰۳۳۳	۰/۷۳۴	-۰/۳۷۳۲	۰/۱۶۱۰

داده‌های جدول ۹ نیز موید نتایج بالا است. نتایج حاصل از آزمون تعقیبی نشان می‌دهد که تمام گروه‌ها در یک زیرمجموعه قرار گرفته‌اند و در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ دارای اختلاف معنی‌دار نیستند.

جدول ۹. نتایج آزمون تعقیبی Tukey HSD^a در شاخص عملکردی

Subset for alpha=0/05	فراوانی	گروه ارزیاب
۱		
۴/۳۲۸۶	۷۰	رئیس
۴/۴۰۴۱	۷۰	مراجعه‌کننده
۴/۴۵۹۲	۷۰	همکار
۴/۵۱۰۲	۷۰	خودارزیاب
۰/۲۹۶		Sig.

شاخص فرایندی

نتایج آزمون توکی نشان می‌دهد که در شاخص فرایندی تنها اختلاف معنی‌دار بین دیدگاه ارزیابی شونده و دیدگاه مراجعه‌کننده است. بر اساس داده‌های جدول ۱۰ و با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده ($\text{sig}=0/023$) در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مشخص گردید که اختلاف معنی‌داری بین دیدگاه ارزیابی شونده‌گان و مراجعه‌کنندگان وجود دارد. اما در مقایسه دیدگاه ارزیابی شونده‌گان با سایر دیدگاه‌ها، اختلاف معنی‌داری مشاهده نشد. همچنین، در مقایسه سایر دیدگاه‌ها با هم نیز، اختلاف معنی‌داری در شاخص فرایندی مشاهده نگردید. همان‌طور که در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود، تمام گروه‌ها همگن بوده و در یک زیرگروه مجتمع شده‌اند. در نتایج آزمون تعقیبی HSD هم به گونه‌ای که در جدول ۱۱ مشخص است، با توجه به میانگین‌ها، اختلاف معنی‌دار تنها بین ارزیابی گروه خودارزیابان و گروه مراجعه‌کنندگان مشاهده می‌گردد. همچنین، بین ارزیابی مراجعه‌کننده و ارزیابی رئیس و همکار، در شاخص فرایندی، اختلاف معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۱۰. مقایسه چندگانه گروه‌ها با استفاده از آزمون توکی در شاخص فرایندی

متغیر وابسته	گروه الف	گروه ب	اختلاف میانگین	std.error	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان از ۹۵٪	
						حد پایین	حد بالا
شاخص فرایندی	رئیس	همکار	-۰/۱۰۹۵۹	۰/۰۹۶۷۵	۰/۶۷۰	-۰/۳۵۹۷	۰/۱۴۰۵
		خودارزیاب	-۰/۲۴۸۹۸	۰/۰۹۶۷۵	۰/۰۵۲	-۰/۴۹۹۱	۰/۰۰۱۱
		مراجع	۰/۰۲۸۵۷	۰/۰۹۶۷۵	۰/۹۹۱	-۰/۲۲۱۵	۰/۲۷۸۷
	همکار	رئیس	۰/۱۰۹۵۹	۰/۰۹۶۷۵	۰/۶۷۰	-۰/۱۴۰۵	۰/۳۵۹۸
		خودارزیاب	-۰/۱۳۹۳۹	۰/۰۹۶۷۵	۰/۴۷۵	-۰/۳۸۹۵	۰/۱۱۰۷
		همکار	۰/۱۳۸۱۶	۰/۰۹۶۷۵	۰/۴۸۳	-۰/۱۱۱۹	۰/۳۸۸۲
	خودارزیاب	رئیس	۰/۲۴۸۹۸	۰/۰۹۶۷۵	۰/۰۵۲	-۰/۰۰۱۱	۰/۴۹۹۱
		همکار	۰/۱۳۹۳۹	۰/۰۹۶۷۵	۰/۴۷۵	-۰/۱۱۰۷	۰/۳۸۹۵
		مراجع	۰/۲۷۷۵۵*	۰/۰۹۶۷۵	۰/۰۲۳	۰/۰۲۷۵	۰/۵۲۷۶
	مراجع	رئیس	-۰/۰۲۸۵۷	۰/۰۹۶۷۵	۰/۹۹۱	-۰/۲۷۸۷	۰/۲۲۱۵
		همکار	-۰/۱۳۸۱۶	۰/۰۹۶۷۵	۰/۴۸۳	-۰/۳۸۸۲	۰/۱۱۱۹
		خودارزیاب	-۰/۲۷۷۵۵*	۰/۰۹۶۷۵	۰/۰۲۳	-۰/۵۲۷۶	-۰/۰۲۷۵

جدول ۱۱. نتایج آزمون تعقیبی Tukey HSD^a در شاخص فرایندی

SUBSET FOR ALPHA=0/05		تعداد	گروه ارزیاب
۲	۱		
	۴/۳۷۳۵	۷۰	مراجعه کننده
۴/۴۰۲۰	۴/۴۰۲۰	۷۰	رئیس
۴/۵۱۱۶	۴/۵۱۱۶	۷۰	همکار
۴/۶۵۱۰		۷۰	خود ارزیاب
۰/۰۵۲	۰/۴۸۳		Sig

ارزیابی کلی کتابداران

بر اساس داده‌های جدول ۱۲ و با توجه به داده‌های مندرج در ستون سطح معنی داری و اینکه مقدار p در تمام موارد بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد، نتیجه می‌گیریم که در مجموع، بین ارزیابی‌های به عمل آمده از دیدگاه گروه‌های مختلف (رئیس، همکار، خودارزیاب و مراجعه کننده)، تفاوت معنی داری وجود ندارد. همین معنی در نتایج آزمون تعقیبی نیز نشان داده شده است. همان طور که در جدول ۱۳ نیز ملاحظه می‌شود، تمام گروه‌ها در یک زیر مجموعه قرار گرفته‌اند و در سطح معنی داری ۰/۰۵ دارای اختلاف معنی دار نیستند. بنابراین نتایج میانگین‌ها در ارزیابی کلی کتابداران نیز اختلاف معنی داری ندارند.

جدول ۱۲. مقایسه چندگانه گروه‌ها با استفاده از آزمون توکی در ارزیابی کلی کتابداران

فاصله اطمینان از ۹۵٪	متغیر وابسته	گروه الف	گروه ب	اختلاف میانگین	std.error	سطح معنی داری p	فاصله اطمینان از ۹۵٪	
							حد بالا	حد پایین
۰/۱۳۱۰	ارزیابی کلی	رئیس	همکار	-۰/۱۰۷۰۵	۰/۰۹۲۱۰	۰/۶۵۱	-۰/۳۴۵۱	۰/۱۳۱۰
۰/۰۱۰۴			خودارزیاب	-۰/۲۲۷۶۶	۰/۰۹۲۱۰	۰/۰۶۷	-۰/۴۶۵۷	۰/۰۱۰۴
۰/۲۴۳۱			مراجع	۰/۰۰۴۹۹	۰/۰۹۲۱۰	۱	-۰/۲۳۳۱	۰/۲۴۳۱
۰/۳۴۵۱		همکار	رئیس	۰/۱۰۷۰۵	۰/۰۹۲۱۰	۰/۶۵۱	-۰/۱۳۱۰	۰/۳۴۵۱
۰/۱۱۷۵			خود ارزیاب	۰/۱۲۰۶۱	۰/۰۹۲۱۰	۰/۵۵۸	-۰/۳۵۸۷	۰/۱۱۷۵
۰/۳۵۰۱			مراجع	۰/۱۱۲۰۴	۰/۰۹۲۱۰	۰/۶۱۷	-۰/۱۲۶۰	۰/۳۵۰۱

←

۰/۴۶۵۷	-۰/۰۱۰۴	۰/۰۶۷	۰/۰۹۲۱۰	۰/۲۲۷۶۶	رئیس	خودارزیاب
۰/۳۵۸۷	-۰/۱۱۷۵	۰/۵۵۸	۰/۰۹۲۱۰	۰/۱۲۰۶۱	همکار	
۰/۴۷۰۷	۰/۰۰۵۴	۰/۰۵۸	۰/۰۹۲۱۰	۰/۲۳۲۶۵	مراجع	
۰/۲۳۳۱	-۰/۲۴۳۱	۱	۰/۰۹۲۱۰	-۰/۰۰۴۹۹	رئیس	مراجع
۰/۱۲۶۰	-۰/۳۵۰۱	۰/۶۱۷	۰/۰۹۲۱۰	-۰/۱۱۲۰۴	همکار	
۰/۰۰۵۴	-۰/۴۷۰۴	۰/۰۵۸	۰/۰۹۲۱۰	-۰/۲۳۲۶۵	خودارزیاب	

جدول ۱۳. نتایج آزمون تعقیبی Tukey HSD^a در ارزیابی کلی کتابداران

Subset for alpha=0/05	فراوانی	گروه ارزیاب
۱		
۴/۳۸۹۳	۷۰	رئیس
۴/۳۹۴۳	۷۰	مراجعه‌کننده
۴/۵۰۱۴	۷۰	همکار
۴/۶۲۲۰	۷۰	خودارزیاب
۰/۰۵۸		Sig.

نتایج حاصل از ارزیابی‌ها با استفاده از روش ۳۶۰ درجه

برای اینکه در ارزیابی کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان گیلان تصویری کلی از شاخص‌های مورد نظر به دست آید، میانگین نمرات به دست آمده برای هر گویه در هر شاخص محاسبه شد. این نمرات در جدول ۱۴ ارائه شده است که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۱۴. میانگین کل نمرات کتابداران در گویه‌های سه‌گانه، از نظر هر گروه ارزیابی‌کننده

ردیف	گروه ارزیابی‌کننده					معیار
	مدیر	همکار	مراجع	خود	میانگین کل	
۱	۴/۴۴	۴/۵	۴/۳۹	۴/۶۶	۴/۵۰	اخلاقی-ارزشی
۲	۴/۳۲	۴/۴۷	۴/۴۰	۴/۵۴	۴/۴۳	عملکردی
۳	۴/۴۳	۴/۲۹	۴/۳۸	۴/۵۷	۴/۴۱	فرایندی
۴	۴/۳۹۷	۴/۴۲	۴/۳۹	۴/۵۹	۴/۴۵	میانگین کل

همان‌طور که در جدول ۱۴ مشاهده می‌گردد، نمره میانگین حاصل از ارزیابی کتابداران در شاخص اخلاقی-ارزشی از دیدگاه کلی (میانگین کل هر چهار گروه ارزیابی‌کننده) برابر ۴/۵۰ می‌باشد که بر اساس ملاک‌های مورد استفاده در این پژوهش، بیانگر سطح «بسیار خوب» است.

در شاخص عملکردی نیز از دیدگاه چهار گروه ارزیابی‌کننده، نمره میانگین کل کتابداران ۴/۴۳ می‌باشد که سطح بسیار خوب را نشان می‌دهد. نمره میانگین کل کتابداران در شاخص فرایندی، از نظر چهار گروه مختلف ارزیابی‌کننده برابر با ۴/۴۱ محاسبه شده است. در مجموع، میانگین کل حاصل از نتایج ارزیابی چهار گروه ارزیابی‌کننده نشان می‌دهد که نمرات ارزیابی کتابداران همه بالای ۴ می‌باشد و در نتیجه همه خوب و بسیار خوب ارزیابی شده‌اند.

نتیجه‌گیری

با مرور متون و منابع مختلف مرتبط با زمینه کتابداری و ویژگی‌های کتابداران، جهت تعیین شاخص‌ها و گویه‌هایی برای ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه‌های عمومی، مشخص شد که در این زمینه مطالب مدون و یا حتی منبعی که شرح وظایف کتابداران در آن مشخص شده باشد، وجود ندارد. و این امر از مشکلات پیش روی این پژوهش بود. بنابراین، شاخص‌ها و گویه‌های مورد نیاز با مطالعه متون و منابع گوناگون، و با در نظر گرفتن ویژگی‌ها و مهارت‌هایی که از کتابدار کتابخانه‌های عمومی انتظار می‌رود ساخته شد. بدیهی است فقدان شرح وظایف شغلی مدون و نبود لیستی از جزئیات در شاخص‌ها و ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد انتظار از کتابداران در کتابخانه‌های عمومی، علاوه بر اینکه ارزیابی‌های عملکرد را با مشکل مواجه می‌کند، باعث می‌شود که کتابداران به درستی از وظایف و مسئولیت‌های خود آگاهی و شناخت نداشته و معیاری نیز که بر اساس آن بتوانند عملکرد خود را بررسی نمایند در دسترس نداشته باشند. این خود می‌تواند باعث پائین آمدن کیفیت خدمات ارائه شده در کتابخانه‌ها به مراجعه‌کنندگان گردد.

با توجه به تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از ارزیابی چهار گروه ارزیابی‌کننده کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان گیلان (رئیس، همکار، خودارزیاب و مراجعه‌کننده) نتایج به دست

آمد که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. در مورد شاخص اخلاقی-ارزشی، کتابداران عملکرد خود را نسبت به گروه‌های رئیس و مراجعه‌کننده به صورت معنی‌داری بالاتر ارزشیابی کرده‌اند. دومین امتیاز بالا به ارزیابی نیروهای همکار تعلق دارد، ارزیابی رئیس در رده سوم قرار گرفت و پایین‌ترین امتیاز در ارزیابی از طرف مراجعه‌کنندگان به کتابداران داده شده است. لازم به ذکر است که دیدگاه رئیس و همکار و مراجعه‌کننده اختلاف معنی‌داری با هم ندارند. به نظر می‌رسد در شرایط حاضر، هر فرد با توجه به معیارهای ذهنی و بدون معیار و استاندارد مشخصی ارزیابی‌ها را انجام می‌دهد. کتابدار با توجه به آنچه که در ذهن خود اعتقاد دارد که از او انتظار می‌رود، خود را ارزیابی می‌کند و خود را نزدیک به این معیارها می‌بیند، و بالطبع امتیاز بالاتری به خود می‌دهد. اما شاید انتظاری که از وی می‌رود از جانب مراجعه‌کنندگان، رئیس و همکاران متفاوت باشد و لذا امتیازات هم سطح نخواهند بود. به نظر می‌رسد یکی از دلایل این امر مشخص نبودن سطح انتظار از کتابدار در محیط کار باشد که خود می‌تواند از عواقب نداشتن شرح وظایف شغلی دقیق و روشن در کتابخانه‌ها باشد. در صورت وجود شرح شغل، موارد مورد انتظار مشخص خواهند شد و ارزیابی‌کنندگان نیز با توجه به آن شرح وظایف ارزیابی‌ها را انجام خواهند داد. همچنین، به احتمال قریب به یقین، علت احتمالی این شرایط می‌تواند عدم اطلاع کتابدار از شرایط کاری و برنامه‌ها و خواسته‌ها و انتظارات مدیران باشد. در این صورت، راه حل این خواهد بود که مدیران کتابخانه‌ها با حفظ رابطه صمیمی با کتابداران و با استفاده از ابزارهایی که در اختیار دارند، مانند تهیه بروشورهای داخلی مخصوص کتابداران، برگزاری جلسات توجیهی و مذاکرات حضوری، کارکنان کتابخانه‌ها را در جریان برنامه‌ها و خواسته‌ها و انتظارات خود بگذارند.

در مورد شاخص عملکردی، تفاوت معنی‌داری در مقایسه بین ارزیابی گروه‌های مختلف مشاهده نشده است. به نظر می‌رسد، این امر به دلیل ساده بودن مفاهیم و گویه‌هایی می‌باشد که در این گروه از شاخص‌ها جای گرفته است؛ گویه‌هایی مانند داشتن سرعت عمل و... که در ارتباطها و مواجهات کم هم می‌توان به وجود آن خصوصیت در کتابدار و یا رعایت آن اصول از سوی کتابدار پی برد. این امر نشان می‌دهد که این گویه‌ها نیاز به توجیه و توضیح کمتری در حین انجام ارزیابی جهت شفاف شدن برای ارزیابی‌کنندگان دارند. در شاخص فرایندی، بین

دیدگاه مراجعه کنندگان با دیدگاه دیگر گروه‌های ارزیابی کننده اختلاف معنی دار وجود دارد. کتابداران، عملکرد خود را نسبت به دیگر گروه‌ها، بالاتر ارزیابی کرده‌اند. دومین امتیاز بالا به ارزیابی توسط همکار تعلق دارد؛ رده سوم امتیاز متعلق به نظر رئیس می‌باشد و ارزیابی مراجعه کننده، پایین ترین امتیاز داده شده را به خود اختصاص داده است. در این شاخص، دیدگاه کتابدار ارزیابی شونده، رئیس و همکار اختلاف معنی داری با هم ندارند. با توجه به اینکه گویه‌های این شاخص مانند «انتقال نظر و عقیده به شکل مؤثر»، «رعایت عدالت در ارائه خدمات به مراجعه کنندگان»، «علاقه‌مند بودن و اشتیاق به شغل» بیانگر حالات و خصوصیات شخصیتی و درونی کتابداران است که ماهیتاً به مدت زمان ارتباط بیشتری نیاز دارند تا ارزیابی کنندگان در این موارد شناخت لازم را از کتابدار پیدا کنند. بدیهی است چنانچه این شناخت حاصل نشده باشد، ارزیابی کنندگان نخواهند توانست ارزیابی درستی از کتابدار داشته و صرفاً بر اساس حدسیات خود عمل خواهند کرد. با توجه به آشنایی محققان از شرایط عمومی کتابداران و کتابخانه‌های عمومی استان گیلان، به نظر می‌رسد دادن امتیاز پایین از جانب مراجعه کنندگان تحت تأثیر این عامل باشد.

در ارزیابی کلی کتابداران، تفاوت معنی داری بین ارزیابی‌های رئیس، همکار، مراجعه کننده و خودارزیابی کتابداران مشاهده نمی‌شود. شایان ذکر است که نتایج ارزیابی کلی کتابداران با نتایج به دست آمده از پژوهش‌هایی که قبلاً در سازمان‌های دیگر صورت گرفته است متفاوت است. در پژوهش بازدار (۱۳۸۷) با استفاده از رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه در ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان امور مالیاتی، بین دیدگاه‌های ارزیابی مدیر مافوق با دیگر ارزیاب‌ها اختلاف معنی داری مشاهده شد. همچنین، این نتایج با نتایج به دست آمده از پژوهش قرائی پور (۱۳۸۲) که در شرکت ساپکو صورت گرفته است و هدف آن ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه است و با پژوهش دیگری که توسط محمدی (۱۳۸۶) با هدف ارزیابی عملکرد مدیران صنایع دفاعی با استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه انجام شد متفاوت است. به این معنی که در هر دو، خودارزیابان شایستگی‌های خود را نسبت به سه گروه دیگر ارزیابی کننده، به صورت معنی داری بالاتر ارزیابی کرده بودند. این مشخصه در پژوهش حاضر در مورد شاخص‌های ارزشی - اخلاقی و فرایندی به چشم می‌خورد.

در پژوهش حاضر، گرچه در نتایج حاصل از ارزیابی‌ها اختلاف معنی‌داری میان نتایج خودارزیابی کتابداران و نتایج ارزیابی همکاران آنها در هر سه شاخص وجود ندارد؛ اما با توجه به اینکه این گروه‌ها در مقایسه با مراجعه‌کنندگان و رؤسا نمرات بالایی را به ارزیابی‌شوندگان اختصاص داده‌اند، ممکن است نوعی مصلحت‌اندیشی و احتیاط از طرف آنها صورت گرفته باشد. اگر چنین باشد، این امر در واقع یک رفتار نامناسب اجتماعی- فرهنگی است که لازم است با اتخاذ شیوه‌های مناسب ارشادی اصلاح شود.

کتابخانه‌ها می‌بایست به منظور ارتقای سطح عملکرد کلی کتابداران خود، بحث اولویت‌بندی در آموزش و توسعه آنان را به صورت جدی دنبال نمایند. در پژوهش حاضر معلوم شد که گویه‌های «آشنایی با فناوری‌های جدید اطلاعاتی»، «انجام به موقع اقدامات جبرانی (در صورت لزوم)»، «مهارت در استفاده از اینترنت»، «رعایت انضباط اداری در ورود و خروج»، «ارائه پیشنهادهای جدید برای بهبود امور در زمینه کاری»، و «داوطلب شدن برای قبول مسئولیت‌های کاری بیشتر و برقراری ارتباط مناسب با افرادی که طرز تفکر متفاوتی دارند» نمرات کمتری را کسب نموده‌اند. این به این معنی است که به این موارد توجه کمتری شده است و لازم است در اولویت‌بندی موضوعات آموزشی جایگاه بالاتری را داشته باشند.

یکی از نکات مثبتی که در ارزیابی به روش ۳۶۰ درجه وجود دارد؛ این است که کتابداران، خودشان نیز در ارزیابی عملکرد خود شرکت می‌کنند و همین امر می‌تواند باعث تقویت حس مشارکت کتابدار و بهبود فعالیت‌های تیمی در کتابخانه‌ها شود. همچنین، باعث می‌شود که کتابدار با دید بهتر و مثبت‌تری به فرایند ارزیابی نگاه کند و آن را وسیله‌ای برای بهبود عملکرد خود و تقویت نقاط قوت خود بداند. نیاز کارمندان به دریافت بازخورد و عدم تمایل یا عدم توانایی مدیران در برآوردن این نیاز از چالش‌های بزرگ سازمان‌های امروزی است. در روش‌های سنتی این مسئولیت به عهده رئیس است. اما در ارزیابی عملکرد به روش ۳۶۰ درجه به دلیل اینکه مسئولیت رئیس کتابخانه در ارزیابی و ارائه نتیجه ارزیابی به کارمندان کمتر می‌شود، تمایل مدیران به ارائه بازخورد به کارمندان بیشتر می‌شود. به جهت تأثیر بیشتر و کمک به قبول نتایج ارزیابی از سوی کتابداران، در ارائه بازخورد ابتدا بهتر است به نقاط قوت آنها توجه شود و سپس نقاط ضعف یا فرصت‌های بهبود ارائه گردد. در نتیجه کتابداران با این شیوه رفتار، توانایی‌ها و

مهارت‌های خود به صورت واقعی و آنچنان که در محیط کار به نظر می‌آیند، مواجه می‌شوند. لذا می‌توانند با کسب شناخت بیشتر از خود و توانمندی‌های خود و با شناخت بیشتر از سازمان و اهداف آن، در جهت بهبود وضعیت خود در موارد ذکر شده اقدام نمایند.

پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر و به منظور بهبود وضعیت موجود پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد.

۱. تبیین شاخص‌ها و تعیین سطح انتظار: پیشنهاد می‌شود شاخص‌ها برای تمام کتابداران تبیین شود و کتابخانه سطح انتظارات خود را در خصوص یک‌یک گویه‌ها مشخص نماید.

۲. ایجاد زبان مشترک ارزیابی: در خصوص شاخص‌ها و گویه‌های آنها، در بین ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان، زبان مشترکی ایجاد شود. به‌عنوان مثال، مدیران ذیربط در نهاد کتابخانه‌های عمومی و یا مسئولان کتابخانه‌ها می‌توانند با برگزاری جلسات آموزشی، قبل از هر گونه ارزیابی، آموزش‌های لازم را در خصوص شیوه ارزیابی دیگران و امتیازدهی به ارزیابی‌کنندگان بدهند تا افراد در ارزیابی همکاران خود و یا دیگر گروه‌ها دقت بیشتری داشته باشند و نهایتاً اعتبار ارزیابی‌ها ارتقاء یابد.

۳. آگاهی‌رسانی در مورد محیط کار و شرح وظایف: همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، پیشنهاد می‌شود مسئولان محترم نهاد کتابخانه‌های عمومی شرح مفصل و با جزئیات متناسب با وظایف کتابداران را تنظیم و در اختیار آنها قرار دهند تا کتابداران به صورت دقیق از قوانین محیط کار و شرح وظایف خود شناخت داشته باشند. همچنین ادارات مختلف نهاد کتابخانه‌های عمومی می‌توانند با کمک یکدیگر در این خصوص بررسی‌های لازم را به عمل آورند تا ضمن پی بردن به دلایل و علل این امر، در این رابطه با آموزش‌های فرهنگی و اداری لازم و اتخاذ شیوه‌های مناسب برنامه‌ریزی نمایند. در مجموع باید به گونه‌ای عمل شود که در ارزیابی‌ها، امنیت خاطر بیشتری برای ارزیابان ایجاد شود.

۴. پیشنهاد می‌شود نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، انجام ارزیابی عملکرد کتابداران به روش بازخورد ۳۶۰ درجه و انجام پژوهش‌هایی در مورد قابلیت‌های اجرایی این الگو را قانونی و فراگیر نماید تا بدین وسیله برای یکدست کردن نتایج ارزیابی کتابداران کل کشور و رفع ناهنجاری‌ها و تبعیضات احتمالی گام‌های جدی برداشته شود.

منابع

- بازدار، روح‌الله (۱۳۸۷). *ارزیابی عملکرد مدیران سازمان امور مالیاتی کشور با استفاده از رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (منابع انسانی)، دانشگاه پیام نور، شیراز.
- جونز، جان ای. و برلی، ویلیام (۱۳۷۹). *بازخورد ۳۶۰ درجه: راهبردها، رهیافتها و شیوه‌هایی برای مدیران*. ترجمه سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی. تهران: انتشارات ساپکو.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات سمت.
- قرائی پور، رضا (۱۳۸۲). *ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران.
- گودرزی، ناصر (۱۳۸۲). *ارزیابی عملکرد کارکنان*. تهران: آن.
- محمدی، محمود (۱۳۸۶). *ارزیابی عملکرد مدیران صنایع دفاعی با استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران.
- مرکز آموزش ایران خودرو (۱۳۸۵). *ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل*. تهران: مرکز آموزش ایران خودرو.

References

- Brutus, s.; London, m. and Martineau, j. (1999). The impact of 360-degree feedback on planning for career development. *The journal of management development*, 18 (8), 676-693.
- Testa, M. R. (2002). A Model for organization based 360 degree leadership assessment. *leadership and organizational development journal*, 23 (5), 260-268.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

فرج پهلوی، عبدالحسین؛ نوشین فرد، فاطمه و حسن‌زاده، مریم (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان گیلان. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۸ (۴)، ۴۰۷-۴۲۶.