



# Performance Evaluation of Public Library Managers in Qom by 360-degree Feedback Method

Morteza Mohammadi Ostani 

Assistant Prof., Department of Knowledge and Information Science, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: m.oostani@edu.ui.ac.ir

Ali Akbari 

Assistant Prof., Department of Knowledge and Information Science, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: a.akbari@edu.ui.ac.ir

Maryam Azargoon 

Abadan University of Medical Sciences, Abadan, Iran.  
Email: Maryam.azargoon2020@gmail.com

## Abstract

**Purpose:** 360-degree evaluation is one of the evaluation methods that provides a complete and accurate evaluation of the skills, abilities, competencies, and performance of the evaluator due to the use of several sources to evaluate people. The aim of the study is to evaluate the performance of public library managers in Qom city by 360-degree feedback method.

**Method:** The current research is an applied study which used a survey-analytical method to evaluate the performance of libraries managers in eight indicators (management skills, decision-making, encouragement and innovation, communication and interaction, leadership, professional skills, behavioral skills and teamwork) by 360-degree feedback method. The statistical population included all library managers (12 people), librarians (42 people) and superior officials (2 people) in the public libraries in Qom city. The tool for collecting data was the Brown questionnaire (with some modifications) in the five-point Likert scale with 64 items. The face validity of questionnaire was approved by experts, and its reliability was calculated by Cronbach's alpha coefficient (0.97). Non-parametric tests of SPSS (version 26) software were used for data analysis.

**Findings:** Findings revealed that the status of all indicators of the performance of the managers of public libraries in Qom city is in a favorable situation, and there was no significant difference between the managers' self-evaluation with librarians and superior officials- except for the "leadership" indicator. "Management skills", "Interaction and communication" and "Team work" are ranked first to third. According to its average rating, the "decision-making" indicator has the least importance from the respondents' point of view and there was a high and significant correlation between performance indicators of managers. Furthermore, no significant difference was observed between the opinions of the respondents based on the demographic variables of age, gender, education degree, discipline and work experience.

**Originality/value:** Thus far, there has been no study on evaluating the performance of public library managers with this method. 360-degree feedback method can be a suitable model for deciding on the performance of public libraries managers in a group and selecting them. The need to pay attention and delegation of authority is emphasized in indicators such as "encouragement and innovation", "leadership" and "decision-making" according to the findings of the research in evaluating the performance of managers. Moreover, compiling and communicating performance evaluation indicators to librarians and managers of public libraries in order to gain a better understanding of these indicators and improve the quality of their performance can be useful.

**Keywords:** 360-degree feedback method, library managers, performance evaluation, Qom public libraries

**Conflicts of Interest:** None

**Funding:** None

**Citation:** Mohammadi Oostani, M., Akbari, A. & Azargoon, M. (2023). Performance Evaluation of Public Library Managers in Qom by 360-degree Feedback Method. *Research on Information Science and Public Libraries*, 29(2), 184-198.

**Received** 9 October 2022; **Received in revised form** 21 January 2023

**Accepted** 30 January 2023; **Published online** 1 September 2023



**Article Type:** Research Article

© The author(s)

**Publisher:** Iran Public Libraries Foundation



# ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه

مرتضی محمدی استانی

استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: m.oostani@edu.ui.ac.ir

علی اکبری

استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: a.akbari@edu.ui.ac.ir

مریم آذرگون

دانشگاه علوم پزشکی آبادان، آبادان، ایران. رایانامه: Maryam.azargoon2020@gmail.com

## چکیده

**هدف:** بازخورد ۳۶۰ درجه یکی از روش‌های ارزیابی است که به دلیل استفاده از چند منبع برای ارزیابی افراد، ارزیابی کامل و دقیقی از مهارت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها، و عملکرد ارزیابی شونده ارائه می‌دهد. هدف پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه است.

**روش:** این پژوهش از نوع کاربردی است که از روش پیمایشی-تحلیلی برای ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌ها در هشت شاخص (مهارت‌های مدیریتی، تصمیم‌گیری، نوآوری و تغییر، ارتباط و تعامل، رهبری، مهارت‌های تخصصی، مهارت‌های رفتاری و کار تیمی) از روش بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده کرده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مسئولان کتابخانه (۱۲ نفر)، کتابداران (۴۲ نفر) و مسئولان مافوق (۲ نفر) در کتابخانه‌های عمومی شهر قم است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامهٔ براون (باندکی اصلاحات) در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از هرگز تا همیشه) با ۶۴ گویه است که روایی صوری آن توسط اساتید متخصص تأیید شد و میزان پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۷ به دست آمد. ارزیابی عملکرد مدیران توسط سه گروه خودارزیابی مدیران، کتابداران و مسئولان مافوق مدیران کتابخانه در اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان قم صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ناپارامتریک نرم‌افزار آماري SPSSV.26 استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که تمام شاخص‌های عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم در وضعیتی مطلوبی قرار دارد و بین خودارزیابی مسئولان کتابخانه و کتابداران و مسئولان مافوق-جز شاخص «رهبری»- تفاوتی معنادار وجود ندارد. شاخص‌های «مهارت‌های مدیریتی»، «تعامل و ارتباط»، و «کار تیمی» در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند. شاخص «تصمیم‌گیری» نیز با توجه به میانگین رتبهٔ آن دارای کمترین اهمیت از دید پاسخ‌دهندگان است و میان شاخص‌های عملکرد مسئولان کتابخانه هم‌بستگی بالا و معناداری وجود دارد. همچنین، میان نظرات پاسخ‌گویان بر مبنای متغیرهای جمعیت‌شناختی سن، جنسیت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کار تفاوتی معنادار وجود ندارد.

**اصالت ارزش:** تاکنون، پژوهشی دربارهٔ ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی با این روش صورت نگرفته است. روش بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند الگویی مناسب برای تصمیم‌گیری دربارهٔ عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی به صورت گروهی و انتخاب آن‌ها باشد. لزوم توجه و تفویض اختیار در شاخص‌هایی نظیر «تشویق و نوآوری»، «رهبری» و «تصمیم‌گیری» با توجه به یافته‌های پژوهش در ارزیابی عملکرد مسئولان از موارد مورد تأکید است. همچنین، تدوین و ابلاغ شاخص‌های ارزیابی عملکرد به کتابداران و مدیران کتابخانه‌های عمومی به منظور دستیابی به شناخت بهتر از این شاخص‌ها و بهبود کیفیت عملکرد آن‌ها می‌تواند مفید واقع شود.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، روش بازخورد ۳۶۰ درجه، کتابخانه‌های عمومی قم، مسئولان کتابخانه

**استناد:** محمدی استانی، مرتضی؛ اکبری، علی؛ و آذرگون، مریم (۱۴۰۲). ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی

شهر قم با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۹(۲)، ۱۹۸-۱۸۴.

**تاریخ دریافت:** ۱۴۰۱/۰۸/۱۷؛ **تاریخ بازنگری:** ۱۴۰۱/۱۱/۰۱

**تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۱/۱۱/۱۰؛ **تاریخ انتشار:** ۱۴۰۲/۰۶/۱۰

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسنده گان

ناشر: نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور





کنترل و ارزیابی منابع انسانی از اهمیتی بسیار بالای برخوردار است؛ زیرا کارکنان سازمان تأثیری عمیق بر عملکرد کلی آن دارند. در یک سازمان، هر فرد برای پیشرفت و دستیابی به اهداف تعیین شده، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد تا از نقاط قوت و ضعف خود مطلع شود و تمهیدات لازم برای اثربخشی بیشتر فعالیت‌هایش به کار برد. بدین منظور، نیاز است عملکرد افراد در فواصل معین و به‌طور رسمی ارزیابی شود (درویشی، ۱۴۰۰). برای ارزیابی عملکرد افراد روش‌های متعددی وجود دارد که از میان آن‌ها ارزیابی با روش بازخورد ۳۶۰ درجه از جامعیت لازم برخوردار است.

بازخورد ۳۶۰ که با عناوین ارزیابی دایره کامل<sup>۱</sup>، بازخورد چندارزیاب<sup>۲</sup>، بازخورد چندمنبعی<sup>۳</sup>، بازخورد روبه‌بالا<sup>۴</sup>، و بازخورد همه‌جانبه<sup>۵</sup> شناخته می‌شود (کاناسلان و لیم، ۲۰۱۶)، نوعی نظام ارزیابی است که به‌صورت گروهی انجام می‌گیرد. در این روش، همه افراد مرتبط با فرد در سازمان اعم از رئیس، مرئوس و همکاران در این فرایند شرکت می‌کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی را ارائه کنند (جونز و برلی، ۱۳۷۹). در روش بازخورد ۳۶۰ درجه، فهرستی از شاخص‌های فردی، رفتاری و عملکردی مورد نظر تهیه شده و برای آن‌ها ضریب اهمیت در نظر گرفته می‌شود و از همه افراد مرتبط با فرد در سازمان اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می‌شود تا او را براساس شاخص‌های تعیین شده ارزیابی کنند. فرد ارزیابی‌شونده نیز به‌عنوان خودارزیاب در فرایند مشارکت دارد (فرج‌پهلوی، نوشین‌فر و حسن‌زاده، ۱۳۹۱، ص ۴۲۲).

ارزیابی‌هایی که به روش سنتی انجام می‌گیرند از یک زاویه و از بالا به پایین به منبع ارزیابی توجه می‌کنند و به‌دلیل خطاهای رایج در ارزیابی مانند خطای هاله‌ای، خطای تعمیم، و خطای وقایع اخیر نمی‌توانند به‌طور کامل مورد اعتماد باشند. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه ارزیابی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی از رویکردها و روش‌هایی مانند لایب کوال، ای.اف.کیو.ام.<sup>۷</sup>، مدیریت کیفیت جامع و نظایر آن برای ارزیابی استفاده کرده‌اند. نقطه مشترک همه این روش‌ها و رویکردهای ارزیابی محور، تک‌بعدی بودن آن‌هاست (تاج‌الدینی، ایرانمنش، و موسوی، ۱۳۹۵؛ خادمی‌زاده، یاری، و قنادی‌نژاد، ۱۳۹۷)، اما در باخورد ۳۶۰ درجه به‌دلیل ارزیابی توسط افراد متعدد و ارائه بازخورد از چندین منبع، ارزیابی کامل و دقیقی از مهارت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها، رفتار، عملکرد، نقاط قوت و ضعف ارزیابی‌شونده ارائه شده و در نتیجه این ارزیابی به‌دور از تعصب است. نتیجه بازخورد ۳۶۰ درجه با احتمال بیشتری از سوی ارزیابی‌شونده پذیرفته شده و به همین دلیل تغییرات رفتاری و بهبود عملکرد آن‌ها سریع‌تر صورت می‌گیرد (الکساندر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶؛ کوسیداس<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). در این روش، ارزیابی ارتباط بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده تقویت می‌شود و کارمندان با ارزیابی رئیسشان احساس قدرت می‌کنند (کاناسلان و لیم، ۲۰۱۶).

استفاده از روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه تأثیری بسزا بر ابعاد مختلف سازمان و کارکنان دارد به‌گونه‌ای که نتایج پژوهش لیثاگونگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) نشان داد استفاده از سیستم ۳۶۰ درجه بر انگیزه و عملکرد، رضایت شغلی، عملکرد سازمانی، برنامه‌ریزی جانشینی، آموزش مداوم و توسعه مؤثر بود. پژوهش اولوسادوم و لئو<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۱) نیز نشان داد استفاده از روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه بر بهره‌وری کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.

از میان منابع انسانی موجود در سازمان، مدیریت مهم‌ترین رکن تأثیرگذار در دستیابی به اهداف سازمانی، موفقیت و شکست آن است (اسماعیلی، اسدی، و نورمحمدی، ۱۳۹۷). بنابراین، تحقق اهداف سازمانی نیازمند

1. full-circle appraisal
2. multi-rater feedback
3. multi-source feedback
4. upwards feedback
5. all-round feedback
6. Kanaslan & Iyem
7. EFQM
8. Alexander
9. Kopsidas
10. Botha
11. Olusadum & Leo



مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش، و مهارت‌های مدیریتی برخوردار باشند. در کتابخانه‌ها نیز مدیریت می‌تواند نقشی بسیار مهم در توسعه و ارائه خدمات آن‌ها داشته باشد و تصدی مدیریت کتابخانه‌ها توسط افرادی که از شایستگی‌ها و توانمندی‌های لازم برخوردارند ضروری است (اسماعیلی، اسدی، و شرفی، ۱۴۰۱).

کتابخانه‌های عمومی از مظاهر دموکراسی در دنیای جدید هستند که با کمک به رشد و شکوفایی اندیشه افراد جامعه به آن‌ها کمک می‌کند تا با دانش و احاطه بیشتری عقاید خود را ابراز کرده و در امور فرهنگی و اجتماعی جامعه خود به نحوی فعالانه نقش ایفا کنند (بیرانوند و نیک‌کار، ۱۳۹۱، ص ۱۳). با توجه به نقش و اهمیت کتابخانه‌های عمومی و گسترده‌گی جامعه تحت پوشش آن، وجود مسئولانی که با برخورداری از تجربه، دانش، و مهارت‌های مدیریتی اهداف سازمانی را محقق کنند لازم است. ارزیابی مسئولان کتابخانه‌های عمومی با روش کارآمد بازخورد ۳۶۰ درجه برای شناخت شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی مسئولان کتابخانه‌های عمومی می‌تواند مفید واقع شود.

شهر قم از نظر تعداد کتابخانه عمومی در کشور، رتبه آخر را داراست، در حالی که از نظر میزان سرانه مطالعه در کشور طی سالین اخیر همیشه دارای رتبه اول یا دوم بوده است (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۰). فارغ از وجود کتابخانه‌های تخصصی بی‌شمار در این شهر، بی‌شک نحوه خدمت‌رسانی و عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم در این امر بی‌تأثیر نبوده است. در این راستا، بررسی ارزیابی مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم با روش بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند مهارت، توانایی، نقاط قوت و ضعف آن‌ها را شناسایی کرده و اقدامات ترویجی و اصلاحی را در موارد مورد نیاز ارائه کند.

با توجه به مطالب پیش‌گفته، پژوهش حاضر با هدف ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم با روش بازخورد ۳۶۰ درجه انجام شده است، که در آن مسئولان کتابخانه‌ها توسط خود آن‌ها، کتابداران، و مسئولان مافوق مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. از آنجاکه در این روش، مسئولان کتابخانه‌ها از سه منبع متفاوت ارزیابی می‌شوند، یافته‌های به‌دست‌آمده از این ارزیابی قابل اعتماد بوده و راحت‌تر از سوی ارزیابی‌شونده پذیرفته می‌شود. با ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم می‌توان از نقاط قوت و ضعف آن‌ها برای تصدی‌گری این مقام آگاهی پیدا کرد و در صورتی که نتایج ارزیابی حاکی از وجود نقاط ضعف در مسئولان کتابخانه‌ها بود اقدامات اصلاحی لازم برای رفع آن‌ها انجام داد که این امر می‌تواند تأثیری بسزا در ارتقای عملکرد و خدمات کتابخانه‌های عمومی و جذب مخاطب داشته باشد.

در زمینه استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه، پژوهش‌هایی در بافت‌های مختلف نظیر دانشگاه‌ها، شرکت‌ها، بیمارستان‌ها، کتابخانه‌ها و جز اینها انجام شده است که به ارزیابی عملکرد کارکنان و شناسایی ابعاد مورد نیاز به روش بازخورد ۳۶۰ درجه پرداختند. در ادامه، به تعدادی از پژوهش‌های مرتبط انجام‌شده در زمینه ارزیابی عملکرد با روش بازخورد ۳۶۰ درجه در داخل و خارج از کشور اشاره می‌شود.

فرج‌پهلوی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه به ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان گیلان از منظر مدیر، مراجعه‌کنندگان، همکار و خود کتابدار پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که در ارزیابی کلی کتابداران و شاخص «عملکردی»، میان دیدگاه‌های چهار گروه ارزیابی‌کننده اختلافی معنادار وجود ندارد. همچنین، در شاخص «اخلاقی-ارزشی» بین خودارزیابی کتابدار و دیگران و در شاخص «فرایندی» بین دیدگاه مراجعه‌کنندگان و دیگران اختلافی معنادار وجود دارد. علاوه بر این، شاخص‌های «اخلاقی-ارزشی»، «عملکردی» و «فرایندی» از وضعیت مناسبی برخوردار بودند.

موسوی‌فر، طهماسبی لیمونی و دائی (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی به ارزیابی عملکرد کتابداران در ۳۲ کتابخانه عمومی استان مازنداران با روش بازخورد ۳۶۰ درجه پرداختند و الگویی برای آن ارائه کردند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که ارزیابی عملکرد کتابداران توسط چهار گروه مدیر، همکار، مراجعه‌کننده و خود کتابدار صورت می‌گیرد و وضعیت عملکرد کتابداران در هر یک از شاخص‌های اخلاقی-ارزشی، عملکردی و فرایندی بالاتر از سطح متوسط هستند. علاوه بر این، میان نظرات چهار گروه ارزیابی‌کننده در همه شاخص‌ها، جز شاخص اخلاقی-ارزشی، و میان



نمرات عملکرد کتابداران در کتابخانه‌های مختلف در همه شاخص‌ها تفاوتی معنادار وجود دارد.

پژوهش دیگری که توسط تاج‌الدینی، ایران‌منش و سادات موسوی (۱۳۹۵) در دانشگاه شهید باهنر کرمان صورت گرفت، عملکرد کتابداران توسط چهار گروه مدیر، همکار، دانشجو و خود کتابدار ارزیابی شد. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که در شاخص اخلاقی، بین دیدگاه کتابداران و دیدگاه مدیران و در شاخص فرایندی، بین دیدگاه کتابداران و دانشجویان تفاوتی معنادار وجود دارد. همچنین، در شاخص عملکردی نیز بین دیدگاه کتابدار و دیگران تفاوتی معنادار وجود نداشت.

پژوهش دیگر در این حوزه توسط خادمی‌زاده، یاری و قنادی‌نژاد (۱۳۹۷) در کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه شهید چمران اهواز انجام شد. مدیران، کتابداران، همکاران و کاربران کتابخانه مرکزی دانشگاه عملکرد کتابداران را با روش ۳۶۰ درجه ارزیابی کردند. نتایج آن‌ها نشان داد وضعیت عملکرد کتابداران در شاخص مهارت‌های «دانش و معلومات حرفه‌ای»، «اخلاقی-ارزشی»، «شخصیتی»، «عملکردی» و «ارتباطی» بالاتر از حد متوسط بوده و مطلوب ارزیابی شده است.

دائی، ایمانی، مجیری، موسوی‌فر و سلیمانی (۱۴۰۰) در پژوهشی دیگر به ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد وضعیت عملکرد کتابداران به طور کلی (۴/۳۷) و وضعیت عملکرد آن‌ها در هر کدام از شاخص‌های مهارت‌های اخلاقی-ارزشی (۴/۴۷)، عملکردی (۴/۳۷) و فرایندی (۴/۳۴) بالاتر از سطح متوسط بود. همچنین، بین نتایج ارزیابی چهار گروه در شاخص‌های اخلاقی-ارزشی و شاخص عملکردی تفاوتی معنادار وجود نداشت، اما تفاوتی معنادار بین دیدگاه مراجعه‌کنندگان و سایر ارزیابان در شاخص فرایندی مشاهده شد.

پژوهش‌های انجام‌شده در داخل کشور از شاخص‌های مشابهی برای ارزیابی عملکرد کتابداران استفاده کرده و اکثر آن‌ها به ارزیابی عملکرد کتابداران از منابع دیگر (مدیر، مراجعه‌کنندگان، همکار و خود کتابدار) پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش‌ها نشان داده است که وضعیت عملکرد کتابداران بالاتر از سطح متوسط بوده که این امر نشانگر برخورداری کتابداران شاغل در کتابخانه‌ها از مهارت‌های اخلاقی-ارزشی، ارتباطی، عملکردی، و دانش و معلومات حرفه‌ای است. مورد دیگر در ارزیابی به روش بازخورد ۳۶۰ درجه به اختلاف نظرات میان گروه‌های ارزیابی‌کننده مربوط می‌شود. در پژوهش‌های انجام‌شده، در تعدادی از شاخص‌ها اختلافی معنادار میان نظرات ارزیابی‌کنندگان وجود دارد که این موضوع نشان می‌دهد در یکسانی از مهارت‌های مورد نیاز کتابداران از سوی منابع ارزیابی‌کننده مختلف وجود ندارد و نیاز است این خلأ با تدوین شرح وظایف شغلی مدون و استاندارد تکمیل و اصلاح شود.

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه بازخورد ۳۶۰ درجه در خارج از کشور نیز به دو بخش بررسی وضعیت ارزیابی عملکرد و بررسی دیدگاه افراد در مورد ابعاد مورد نیاز در ارزیابی ۳۶۰ درجه قابل تقسیم‌بندی است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. گاروزا<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در ارزیابی نگرش مدیران به ابعاد کلیدی مورد نیاز در فرایند ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه شامل فرهنگ سازمانی، ناشناس بودن، به‌کارگیری، پاسخ‌گویی، منابع، آموزش و ناسازگاری ارزیاب به این نتیجه رسیدند که به‌طور کلی مدیران منابع انسانی موافق استفاده از ابعاد مذکور در سیستم‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه بودند.

بروس لمپتی و آگین‌گیاس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) به بررسی وضعیت ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی غنا پرداختند و نشان دادند که کتابخانه‌های دانشگاهی غنا سالانه به ارزیابی عملکرد کارکنان خود می‌پردازند، اما نظام ارزیابی عملکرد آن‌ها کامل و مناسب نیست. کتابداران دانشگاهی غنا امکان خودارزیابی را نیز داشتند.

کوفی و آپاره-آدزوبو<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی وضعیت ارزیابی عملکرد کارمندان ارشد کتابخانه دانشگاه کپ کوست<sup>۴</sup> از لحاظ خط‌مشی ارزیابی عملکرد، میزان استفاده از ارزشیابی، بازه ارزیابی کتابداران، روش‌های

1. Garvza  
2. Bruce Lampsey & Agyen-Gyas  
3. Kofi & Opare-Adzobu  
4. Cape Coast



ارزیابی، عادلانه بودن روش ارزیابی، ارائه بازخورد، و میزان رضایت از ارزیابی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد ۶۰/۹ درصد کارمندان به دستنامه‌های سیستم ارزیابی موجود دسترسی نداشتند، و همه آن‌ها از ارزیابی عملکردشان در کتابخانه آگاه بودند. همچنین، بیشتر کارکنان روش‌های ارزیابی جایگزینی را پیشنهاد کردند. بیشتر کارمندان دیدگاه مثبتی در مورد شفافیت و عادلانه بودن ارزیابی داشتند.

نتایج حاصل از پژوهش اینایها، سولیستیو و یوگاسوارا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در بررسی ابعاد مورد نیاز برای ارزیابی بازخورد به روش ۳۶۰ درجه نشان داد از نظر شایستگی‌های فرعی ابعاد خدمت‌گرایی، صداقت، تعهد، نظم، کار تیمی، و رهبری به ترتیب دارای اهمیت بودند. همچنین، از نظر ارزش ارزیابی به ترتیب مافوق، همتایان، خودارزیابی، و زیردستان دارای اهمیت بودند. پژوهش‌های انجام گرفته در خارج از کشور بیشتر بر ابعاد مورد نیاز برای ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه تأکید داشتند که این مورد نیز تأثیری بسزا در ارزیابی درست و متناسب با محیط‌های مختلف دارد. برای مثال، ابعاد ارزیابی کارکنان کتابخانه‌ها ممکن است با توجه به جامعه خود از ابعاد ارزیابی سایر سازمان‌ها متفاوت باشد.

بررسی و مرور پیشینه‌های پژوهش نشان داد براساس مطالعات انجام شده توسط محققان در زمینه ارزیابی مدیران/مسئولان کتابخانه‌ها با روش بازخورد ۳۶۰ درجه در داخل کشور پژوهشی انجام نشده است. در میان پژوهش‌های داخلی، چند پژوهش بر ارزیابی عملکرد کتابداران متمرکز بوده، در حالی که ارزیابی عملکرد مدیران/مسئولان در این بخش صورت نگرفته است. پژوهش‌های خارج از کشور نیز به این موضوع کمتر توجه کرده‌اند. همچنین، متغیرها و شاخص‌های مورد بررسی برای ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی در پژوهش حاضر نسبت به سایر پژوهش‌ها، جامع‌تر و کامل‌ترند. شاخص‌های مورد بررسی از طریق تحلیل متون و نظرات متخصصان حوزه مدیریت جمع‌آوری شده است. بنابراین، با توجه به خلأ پژوهشی موجود در این زمینه، پژوهش حاضر به ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم به روش بازخورد ۳۶۰ درجه پرداخته است. به منظور دستیابی به هدف پژوهش، پرسش‌های پژوهش زیر مورد بررسی قرار گرفتند:

۱. وضعیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم براساس روش بازخورد ۳۶۰ درجه چگونه است؟
۲. آیا میان شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم براساس روش بازخورد ۳۶۰ درجه هم‌بستگی وجود دارد؟
۳. آیا میان ارزیابی عملکرد مسئولان، کتابداران و مسئولان مافوق کتابخانه‌های عمومی شهر قم تفاوت وجود دارد؟
۴. آیا میان نظرات گروه‌های ارزیابی‌کننده عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کار) تفاوت وجود دارد؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج حاصل از این پژوهش قابل کاربرد در مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر قم است. همچنین، پژوهش حاضر از روش پیمایشی-تحلیلی برای ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌ها در هشت شاخص (مهارت‌های مدیریتی، تصمیم‌گیری، نوآوری و تغییر، ارتباط و تعامل، رهبری، مهارت‌های تخصصی، مهارت‌های رفتاری و کار تیمی) از روش بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده کرده است. شهر قم دارای ۱۴ کتابخانه عمومی تابع اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان قم است. از آنجاکه برای ارزیابی عملکرد مسئولان بازخورد ۳۶۰ درجه، در هر کتابخانه باید حداقل ۳ نفر نیروی انسانی (اعم از یک مسئول و دو کتابدار) حضور داشته باشند، تعداد ۱۲ کتابخانه حائز شرایط مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر در سه بخش مجزا قرار داشت. جامعه اول شامل کلیه مسئولان کتابخانه‌های حائز شرایط شهر قم به تعداد ۱۲ نفر،

1. Inayah, Sulistyio & Yogaswara



جامعه دوم مشتمل بر کلیه کتابداران کتابخانه‌های حائز شرایط شهر قم به تعداد ۴۹ نفر و در نهایت جامعه سوم مشتمل بر مسئولان مافوق کتابخانه‌های عمومی شهر قم به تعداد ۲ نفر بودند. به دلیل محدودیت تعداد جامعه، از روش سرشماری استفاده شد. تحلیل عوامل جمعیت‌شناختی نشان داد که ۴۴ نفر (۶۹/۸ درصد) از آزمودنی‌ها زن، و بقیه مرد بودند. ۴۷ نفر (۷۴/۶ درصد) دارای تحصیلات علم اطلاعات و دانش‌شناسی و بقیه غیر از آن بودند. ۵ نفر (۷/۹ درصد) دارای تحصیلات کاردانی، ۳۹ نفر (۶۱/۹ درصد) کارشناسی، ۱۷ نفر (۲۷ درصد) کارشناسی ارشد، و ۲ نفر (۳/۲ درصد) دکتری هستند. همچنین، ۲۳ نفر (۳۶/۵ درصد) از آزمودنی‌های دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال، ۱۴ نفر (۲۲/۲ درصد) بین ۱۰-۶ سال، ۱۳ نفر (۲۰/۶ درصد) بین ۱۵-۱۱ سال، ۶ نفر (۹/۵ درصد) بین ۲۰-۱۶ سال، و ۷ نفر (۱۱/۱ درصد) بیش از ۲۱ سال سابقه داشتند.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسش‌نامه رابرت ای. براون<sup>۱</sup> (عربی، ۱۳۹۱) با برخی اصلاحات بود که در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از هرگز تا همیشه) در ۶۴ گویه طراحی شد. به عبارت دیگر، هدف این پرسش‌نامه سنجش عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم از منظر مؤلفه‌های مدیریتی (۸ گویه)، تصمیم‌گیری (۷ گویه)، نوآوری و تغییر (۸ گویه)، ارتباط و تعامل (۱۱ گویه)، رهبری (۱۱ گویه)، مهارت‌های تخصصی (۷ گویه)، مهارت‌های رفتاری (۶ گویه) و کار گروهی (۶ گویه) بود. همچنین، سؤالاتی در مورد سن، جنسیت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، و سابقه کار در آغاز پرسش‌نامه برای پاسخ‌گویان مطرح شده بود. روایی پرسش‌نامه توسط پنج تن از متخصصان این حوزه، تأیید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۷ محاسبه شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی از نرم‌افزار اسپس اس اس (ویراست ۲۶) استفاده شده است. به منظور تعیین هم‌بستگی بین شاخص‌ها، از ضریب هم‌بستگی رتبه‌ای اسپیرمن و همچنین با توجه به تعداد کم جامعه پژوهش از آزمون شاپیرو-ویلک برای بررسی نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. برای مقایسه نتایج حاصل از ارزیابی مسئولان کتابخانه، کتابداران و مسئولان مافوق و همچنین تعیین معناداری حاصل از نظرات ارزیابی‌کنندگان از منظر متغیرهای جمعیت‌شناختی، با توجه به نرمال نبودن توزیع داده‌ها، از آزمون‌های ناپارامتریک ویلکاکسون تک‌نمونه‌ای، فریدمن، من‌ویتنی و کروکسال-والیس استفاده شده است. از آنجا که در روش بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم، نظرات مسئولان مافوق و کتابداران اهمیت بیشتری نسبت به نظرات خود مسئولان کتابخانه‌ها داشت، به هر کدام از گروه‌ها ضریب مشخصی داده شد. بر این اساس، برای نظرات کتابداران و مسئولان مافوق، ضریب ۲ و برای نظر مسئولان کتابخانه ضریب ۱ در نظر گرفته شد و سپس میانه نمرات حاصل از هر شاخص برای ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه محاسبه شد.

## یافته‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به سؤالات پژوهش، چون استفاده از آزمون‌های پارامتریک مستلزم اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌هاست، ابتدا آزمون شاپیرو-ویلک اجرا شد. نتایج این آزمون در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج آزمون شاپیرو-ویلک شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم

شاخص	مهارت‌های مدیریتی	تصمیم‌گیری	تشویق و نوآوری	تعامل و ارتباط	رهبری	مهارت‌های تخصصی	مهارت‌های رفتاری	کار تیمی
آمار آزمون (W)	۰/۹۱۵	۰/۹۲۵	۰/۹۲۸	۰/۹۲۹	۰/۹۶۹	۰/۹۳۷	۰/۹۳۵	۰/۹۰۷
معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۴۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

1. Robert E. Brown



با توجه به آمارهٔ آزمون شاپیرو-ویلک و مقدار معناداری مشاهده‌شده در همهٔ شاخص‌های ارزیابی در سطح  $(0/05 \geq \text{Sig})$ ، می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان گفت که توزیع جامعه نرمال نیست. بنابراین، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به شاخص‌های مورد بررسی، باید از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. به منظور پاسخ‌گویی به سؤال اول پژوهش با توجه به نرمال نبودن داده‌ها، از آزمون ویلکاکسون تک‌نمونه‌ای با میانۀ ۳ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

**جدول ۲. وضعیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم**

شاخص	مهارت‌های مدیریتی	تصمیم‌گیری	تشویق و نوآوری	تعامل و ارتباط	رهبری	مهارت‌های تخصصی	مهارت‌های رفتاری	کار تیمی	عملکرد کلی
رتبه مثبت	۴۴/۲۶	۴۳/۳۸	۴۶/۱۱	۴۳/۷۷	۴۵/۳۲	۴۲/۷	۴۴/۲۸	۴۳/۶۸	۴۴/۸۱
رتبه منفی	۸/۵	۲۰/۵	۱۵/۷۵	۱۷/۱۳	۱۲/۵	۲۳/۰۷	۱۷/۲۹	۱۶/۵	۱۴
آمار آزمون (Z)	-۷/۹۰۶	-۷/۴۶۲	-۷/۲۶۶	-۷/۶۶۱	-۷/۶۸۴	-۷/۰۶۹	-۷/۳۷۶	-۷/۲۳۱	-۷/۷۰۱
معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

بر اساس یافته‌های جدول ۲، مقدار معناداری مشاهده‌شده در سطح خطای  $۰/۰۵$  کمتر بوده  $(0/05 \geq \text{Sig})$  و اختلاف مشاهده‌شده میانگین رتبه‌ها در همهٔ شاخص‌ها معنادار است. به عبارت دیگر، شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم دارای ارزش و اهمیت یکسانی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان نیستند و اختلافی معنادار با یکدیگر دارند. به منظور تعیین رتبه‌بندی این شاخص‌ها، از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

**جدول ۳. رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم**

شاخص	میانگین رتبه‌ها	مقدار آماره (کای دو)	درجه آزادی	سطح معناداری
مهارت‌های مدیریتی	۶/۶۱	۶۲/۹۹۱	۸	۰/۰۰۰
تصمیم‌گیری	۳/۹۸			
تشویق و نوآوری	۴/۴۴			
تعامل و ارتباط	۵/۷۳			
رهبری	۴/۳۸			
مهارت‌های تخصصی	۴/۴۹			
مهارت‌های رفتاری	۴/۸۱			
کار تیمی	۵/۵			
عملکرد کلی مسئولان	۵/۰۷			





نتایج آزمون فریدمن نشان داد میانگین رتبه‌ای شاخص‌های عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم اختلافی معنادار با یکدیگر دارند. میانگین رتبه‌ای هر کدام از شاخص‌هایی که بالاتر هستند اهمیت بیشتری از دیدگاه پاسخ‌دهندگان دارند. یافته‌ها نشان داد که شاخص‌های «مهارت‌های مدیریتی»، «تعامل و ارتباط»، و «کار تیمی» در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند و میانگین رتبه‌ای آن‌ها بالاتر از ۵ است. شاخص «تصمیم‌گیری» نیز با میانگین رتبه ۳/۹۸ دارای کمترین اهمیت از دید پاسخ‌دهندگان بود. همچنین، عملکرد کلی مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم با میانگین رتبه‌ای ۵/۰۷ در وضعیت مطلوبی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان قرار داشت. به دلیل رتبه‌ای بودن شاخص‌ها، برای تعیین هم‌بستگی میان شاخص‌های عملکردی مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم از آزمون هم‌بستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

**جدول ۴. میزان هم‌بستگی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم**

شاخص‌ها	مهارت‌های مدیریتی	تصمیم‌گیری	تشویق و نوآوری	تعامل و ارتباط	رهبری	مهارت‌های تخصصی	مهارت‌های رفتاری	کارتیمی
مهارت‌های مدیریتی	ضریب هم‌بستگی	۱	*	*	*	*	*	*
	معناداری	-	*	*	*	*	*	*
تصمیم‌گیری	ضریب هم‌بستگی	۰/۷۲۳	۱	*	*	*	*	*
	معناداری	۰/۰۰۰	-	*	*	*	*	*
تشویق و نوآوری	ضریب هم‌بستگی	۰/۶۲۶	۰/۷۴۸	۱	*	*	*	*
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-	*	*	*	*
تعامل و ارتباط	ضریب هم‌بستگی	۰/۷۵۹	۰/۶۸۷	۰/۶۷۹	۱	*	*	*
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-	*	*	*
رهبری	ضریب هم‌بستگی	۰/۶۷۲	۰/۷۶۷	۰/۷۵۳	۰/۶۵۸	۱	*	*
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-	*	*
مهارت‌های تخصصی	ضریب هم‌بستگی	۰/۶۴۱	۰/۷۲۵	۰/۷۴۳	۰/۶۷۹	۰/۸۱۱	۱	*
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-	*
مهارت‌های رفتاری	ضریب هم‌بستگی	۰/۶۸۴	۰/۷۵۷	۰/۷۶	۰/۷۸۲	۰/۷۴۵	۰/۸۱۱	۱
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-
کارتیمی	ضریب هم‌بستگی	۰/۶۴۳	۰/۷۲۳	۰/۷۶۱	۰/۶۷۲	۰/۷۵۶	۰/۷۴۶	۱
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	-



نتایج آزمون اسپیرمن نشان داد ضریب هم‌بستگی میان شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم در وضعیتی مناسب قرار دارد. کمترین هم‌بستگی بین شاخص‌های «تشویق و نوآوری» و «مهارت‌های مدیریتی» با ضریب  $0/626$ ، و بیشترین هم‌بستگی بین شاخص‌های «مهارت‌های تخصصی» و «رهبری» با ضریب  $0/811$  است. وضعیت ضرایب هم‌بستگی نشان‌دهنده هم‌بستگی بالا میان شاخص‌های عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم است. همچنین، با توجه به معناداری مشاهده شده ( $0/05 \geq \text{Sig}$ )، هم‌بستگی میان شاخص‌ها نیز معنادار است. نتایج نشانگر آن است که انتظار می‌رود مسئول کتابخانه‌ای که در یک شاخص عملکرد دارای وضعیت مناسبی است در شاخص دیگر نیز با توجه به هم‌بستگی بالا و معنادار وضعیتی مناسب داشته باشد.

برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش، از آزمون ناپارامتریک کروسکال-والیس به منظور تعیین تفاوت میان نظرات گروه‌های ارزیابی‌کننده استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۵ ذکر شده است.

جدول ۵. مقایسه نظرات گروه‌های ارزیابی‌کننده بر اساس شاخص‌های عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم

شاخص	مهارت‌های مدیریتی	تصمیم‌گیری	تشویق و نوآوری	تعامل و ارتباط	رهبری	مهارت‌های تخصصی	مهارت‌های رفتاری	کار تیمی	عملکرد کلی
آمار آزمون (H)	۲/۴۲۲	۴/۹۸۳	۵/۲۸۱	۱/۹۳۸	۶/۴۱۹	۱/۷۶۲	۱/۰۹۳	۲/۹۳۶	۲/۲۶۹
درجه آزادی	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
معناداری	۰/۲۹۸	۰/۰۸۳	۰/۰۷۱	۰/۳۸	۰/۰۴	۰/۴۱۴	۰/۵۷۹	۰/۲۳	۰/۳۲۲

یافته‌ها نشان داد که با توجه به معناداری مشاهده شده ( $\text{Sig} \geq 0/05$ )، اختلاف معناداری در شاخص‌های عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم بر اساس نظرات مسئولان کتابخانه، کتابداران و مسئولان مافوق وجود ندارد. به عبارت دیگر، شاخص‌های مورد بررسی ارزش و اهمیت یکسانی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان دارد. تنها در شاخص «رهبری» در سطح ( $0/05 \geq \text{Sig}$ )، اختلافی معنادار مشاهده شد. برای تعیین منبع این اختلاف معنادار، باید میانگین رتبه‌ها را تفسیر کرد که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. مقایسه گروه‌های ارزیابی‌کننده بر اساس شاخص «رهبری» در مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم

شاخص	نقش	تعداد	میانگین رتبه‌ها
رهبری	کتابدار	۴۹	۳۷/۶۳
	مسئول کتابخانه	۱۲	۵۵/۸۸
	مسئول مافوق	۲۴	۴۷/۵۲



نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که میانگین رتبه نظرات مسئولان کتابخانه در شاخص «رهبری» بیشتر از کتابدار و مسئول مافوق بوده است. همچنین، در شاخص رهبری، میانگین رتبه نظر کتابداران نیز بسیار کمتر از مسئول مافوق و مسئولان کتابخانه تشخیص داده شده است.

به منظور پاسخ به پرسش آخر پژوهش، برای متغیرهای جمعیت‌شناختی سن، میزان تحصیلات و سابقه کار از آزمون کروסקال-والیس و برای متغیرهای جمعیت‌شناختی جنسیت و رشته تحصیلی از آزمون یومان ویتنی استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۷ ارائه شده است.

### جدول ۷. آماره بر حسب مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی با توجه به ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم

متغیرهای جمعیت‌شناسی	جنسیت	رشته تحصیلی	سن	میزان تحصیلات	سابقه کار
آماره آزمون	۷۴۱	۶۰۶	۴/۹۹۴	۴/۷۰۴	۳/۲۳۸
معناداری	۰/۴۴	۰/۱۲۵	۰/۱۷۲	۰/۱۹۵	۰/۵۱۹

بر حسب اطلاعات جدول ۷، با توجه به معناداری مشاهده‌شده، میانگین رتبه شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی سن، جنسیت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کار معنادار نیست ( $Sig \geq 0/05$ ) و بین نظرات پاسخ‌دهندگان تفاوتی وجود ندارد و آنان نظرات یکسانی در این باره ابراز داشته‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

نظارت و کنترل بر انجام وظایف در چهار چوب خط‌مشی و استانداردهای تعریف‌شده به منظور دستیابی به اهداف برای هر سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. کنترل یکی از بحث‌های زیربنایی در مدیریت و همچنین مدیریت کتابخانه است. این مفهوم در همان سال‌های نخست طرح مدیریت علمی توسط بزرگانی نظیر تیلور و فایول<sup>۱</sup>، به عنوان یکی از نقش‌های اصلی مدیریت مطرح شد. همان‌طور که قبلاً اشاره شد برای کنترل و ارزیابی روش‌های متعددی وجود دارد که از میان آن‌ها، با توجه به جامعیت روش بازخورد ۳۶۰ درجه، از این روش برای ارزیابی مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم در این پژوهش استفاده شد. مرور متون و منابع مختلف برای تعیین شاخص‌ها و گویه‌هایی برای ارزیابی عملکرد مدیران/مسئولان کتابخانه‌ها نشان داد که پژوهشی در این زمینه انجام نشده است و اکثر پژوهش‌ها بر ارزیابی عملکرد کتابداران متمرکز شده‌اند تا ارزیابی عملکرد مدیران/مسئولان. از این رو، شاخص‌ها و گویه‌ها با مطالعه متون مختلف و منابع مرتبط و با در نظر گرفتن ویژگی‌ها و مهارت‌هایی که از مدیران/مدیران کتابخانه‌ای انتظار می‌رود، استخراج شد و مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج پژوهش نشان داد که میانگین رتبه‌ای عملکرد کلی مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم در وضعیتی مناسب قرار دارد، و این نتایج هم‌سو با نتایج به دست آمده در پژوهش‌های لیثاکونگ (۲۰۱۴)، موسوی‌فر و همکاران (۱۳۹۵)، خادمی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، اولوسادوم و لئو (۲۰۲۱)، و دائی و همکاران (۱۴۰۰) است. از طرفی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌ها دارای ارزش و اهمیت یکسانی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان تشخیص داده نشد. نتایج نشان داد که از نظر پاسخ‌دهندگان، شاخص‌های «مهارت مدیریتی»، «تعامل و ارتباط»، و «کار



تیمی» در رتبه‌های اول اهمیت قرار داشتند و شاخص «تصمیم‌گیری» دارای کمترین اهمیت از دید پاسخ‌دهندگان بود. همچنین، نتایج بیانگر هم‌بستگی بالا میان این شاخص‌ها در مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم بود. به عبارتی، مسئولی که در یک شاخص عملکردی دارای وضعیت مناسبی بوده است در شاخص دیگر نیز وضعیتی مناسب دارد. این نتایج به‌نوعی حاکی از این امر است که در دنیای واقعی، مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر شاخص‌های فردی و رفتاری تأثیری بیشتر نسبت به شاخص‌های عملکردی یک مسئول دارد. بسیاری از کتابداران، مسئول کتابخانه را بر اساس شاخص‌های فردی و رفتاری نظیر تشویق و نوآوری و اهمیت به کار تیمی نسبت به عملکرد تخصصی آن حوزه مورد سنجش قرار می‌دهند. نتایجی از این دست ضرورت بررسی ۳۶۰ درجه را بیش از پیش نشان می‌دهد.

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم نشان داد که باید به شاخص‌هایی نظیر «تشویق و نوآوری»، «رهبری» و «تصمیم‌گیری» توجه بیشتری نشان داد. توجه به تفویض اختیارات بیشتر در این حوزه از سوی مدیران بالاسری به مسئولین کتابخانه باعث تقویت و توجه به شاخص‌های مورد اشاره است. تأکید و توجه بیش از اندازه بر مهارت‌های مدیریتی و عدم توجه به سایر شاخص‌ها در سازمان‌های مردم‌نهادی نظیر کتابخانه‌های عمومی، در درازمدت باعث کاهش کیفیت خدمات‌دهی از سوی کتابداران خواهد شد که به‌دنبال آن عملکرد مدیریتی کتابخانه را نیز کاهش خواهد داد.

یکی از شاخص‌های مورد بررسی در عملکرد مسئولان کتابخانه‌ها، «تشویق و نوآوری» است که با شاخص «مهارت‌های مدیریتی» هم‌بستگی کمتری نسبت به سایر شاخص‌ها داشت. با توجه به تأکیدهای مسئولان عالی کشور و همچنین نهاد بر بحث نوآوری و خلاقیت به‌عنوان پیش‌ران بسیاری از فعالیت‌ها، مسئولان کتابخانه‌های عمومی باید به کتابداران اعتماد بیشتری کنند و اجازه بروز نظرات و خلاقیت را در ارائه خدمات و فعالیت‌ها به آنان بدهند. نکته مهم در این شاخص، لزوم توجه و تشویق به نظرات خلاق است. عملکرد کتابداران نیز پس از اطمینان از توجه و تشویق مسئولان به دیدگاه‌ها و نظرات خلاقشان در ارائه خدمات به مراجعان افزایش خواهد یافت.

بر اساس نظرات مسئولان کتابخانه، کتابداران و مسئولان مافوق، اختلافی معنادار در اکثر شاخص‌های عملکرد مدیران کتابخانه‌های عمومی شهر قم وجود نداشت. نبود اختلاف معنادار در شاخص‌های عملکردی در یافته‌های پژوهش‌های فرج‌پهللو و همکاران (۱۳۹۱) و دائی و همکاران (۱۴۰۰) نیز مشاهده شد. با این حال، نتایج این پژوهش نشان داد در شاخص «رهبری»، اختلافی معنادار میان نظرات مسئولین کتابخانه، کتابداران و مسئولان مافوق وجود داشت. این اختلاف معنادار در پژوهش‌های موسوی‌فر و همکاران (۱۳۹۵) و تاج‌الدینی و همکاران (۱۳۹۵) نیز مشاهده شد. میانگین رتبه نظرات مسئولان کتابخانه در شاخص «رهبری» بیشتر از کتابدار و مسئولان مافوق بوده است. به عبارت دیگر، مسئولان کتابخانه، مهارت رهبری را در خود بیشتر از کتابداران و مسئولین مافوق می‌دیدند. دلیل این تفاوت می‌تواند تصورات، تلقی‌ها و مصادیقی از مفهوم رهبری باشد که در ذهن مسئولان کتابخانه‌ها وجود دارد و با موارد موجود در دنیای واقعی و کتابخانه‌ها متفاوت است. در واقع، رهبری در اینجا فرایندی است که در آن یک مسئول کتابخانه برای رسیدن به اهداف سازمانی روی کتابداران تأثیر می‌گذارد و آن‌ها را به گونه‌ای منسجم و هدفمند هدایت می‌کند. از این‌رو، رهبری با اصول مدیریت و قاطعیت بسیار متفاوت است. در اینجا، تأثیر گذاری و مقبولیت نقشی اساسی دارد. تقویت این شاخص باعث تأثیر گذاری در سایر شاخص‌ها و افزایش عملکرد مسئولان کتابخانه‌ها خواهد داشت. بسیاری از افراد، مدیر یا مسئول خوبی هستند اما رهبران مناسبی نیستند. کسب مهارت‌های رهبری و آشنایی با انواع سبک‌های رهبری نظیر تحول‌گرا، موقعیتی، معاملاتی، اقتضایی، رفتاری، خدمتگزار، مستبدانه، مشارکتی و جز اینها باعث تضمین عملکرد مناسب مدیریتی نیز خواهد شد.

گرانت<sup>۱</sup> (۱۳۹۶) در کتاب نوآفرینی، بر پایه تحلیل برخی از پژوهش‌های حوزه علوم اجتماعی اشاره می‌کند که هنگام خودارزیابی، گرایش به اعتماد به نفس بیش از حد وجود دارد. این اختلاف معنادار در برخی شاخص‌های عملکردی در نظر مسئولان کتابخانه‌های عمومی شهر قم به‌نوعی مؤید این گزاره گرانت است. یافته‌ها نیز نشان داد



که مسئولان کتابخانه‌ها، شاخص رهبری خود را در شاخص‌های عملکردی مدیریت بیش از دیگران ارزیابی کرده‌اند. فقدان شرح وظایف و نبود فهرستی از شاخص‌ها و مهارت‌های مورد انتظار برای مسئولان کتابخانه، ارزیابی عملکرد را با مشکل مواجه خواهد کرد. این امر سبب می‌شود مسئولان کتابخانه‌های عمومی از وظایف خود، شناخت و آگاهی درستی نداشته باشند و شاخصی که براساس آن بتوانند عملکرد خود را ارزیابی کنند وجود نداشته باشد. بدیهی است در این شرایط که شاخص‌ها و معیارهای مد نظر برای ارزیابی مشخص نباشد، کیفیت خدمات ارائه شده به مراجعان نیز می‌تواند کاهش یابد. یافته‌ها و شاخص‌های تعیین شده و یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند کمک ارزنده‌ای در این زمینه ارائه کند. اهمیت وجود این شاخص‌ها برای ارزیابی عملکرد مسئولان و حتی کارکنان کتابخانه‌ها در پژوهش‌های کوفی و آپاره-آدزوبو (۲۰۱۲)، بروس لمپتی و آگین-گیاس (۲۰۱۲)، لیثاکونگ (۲۰۱۴)، و اولوسادوم و لئو (۲۰۲۱) نیز بیان شده است.

پیشنهاد می‌شود با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و پژوهش‌های هم‌سو، شاخص‌های ارزیابی عملکرد برای مسئولان و کتابداران کتابخانه‌های عمومی توسط واحد ارزیابی و عملکرد کارکنان و مسئولان در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور تدوین شده و به‌منظور اجرا ابلاغ شود تا کارکنان و مسئولان این کتابخانه‌ها شناخت بهتری نسبت به شاخص‌های عملکردی خود داشته باشند. همچنین، این پژوهش برای مقایسه نتایج و کاربست بهتر برای نهاد کتابخانه‌های عمومی می‌تواند در برخی از استان‌های کشور نیز اجرا شود تا با مقایسه نتایج آن، مسئولان مربوطه بهتر بتوانند در خصوص ارتقای سطح کمی و کیفی شاخص‌های عملکردی مسئولان کتابخانه‌های عمومی تصمیم‌گیری کنند. با توجه به سیاست جدید نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور مبنی بر حرکت کتابخانه‌های عمومی به سمت پایگاه‌های اجتماعی و لزوم تعامل بیشتر با جامعه، وجود چنین شاخص‌هایی و تبیین آن برای جامعه هدف از موارد ضروری است.

## ملاحظات اخلاقی

### تعارض منافع

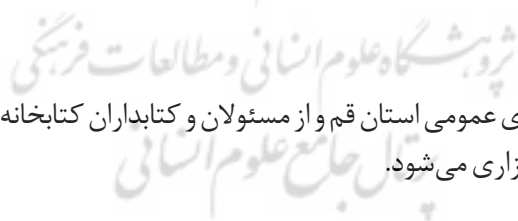
بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

### منبع حمایت‌کننده

بنا بر اظهار نویسندگان منبع حمایت‌کننده گزارش نشده است.

## سپاسگزاری

از اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان قم و از مسئولان و کتابداران کتابخانه‌های این استان جهت همکاری در تکمیل پرسشنامه سپاسگزاری می‌شود.



- اسماعیلی، سمیرا؛ اسدی، سعید؛ و شرفی، علی (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های انتصاب مدیران کتابخانه‌ها. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۸(۱)، ۳۲-۴۹.
- اسماعیلی، سمیرا؛ اسدی، سعید؛ و نورمحمدی، حمزه‌علی (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی براساس فرایند تحلیل شبکه. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۵۲(۲)، ۱۳-۳۲.
- بیرانوند، علی؛ و نیک‌کار، ملیحه (۱۳۹۱). کتابخانه‌های عمومی و توسعه فرهنگی. تهران: چاپار.
- تاج‌الدینی، اورانوس؛ ایرانمنش، سپیده؛ و سادات موسوی، علی (۱۳۹۵). استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد کتابداران دانشگاهی. مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، ۳(۴)، ۲۱-۳۲.
- جونز، جان‌ای. و برلی، ویلیام (۱۳۷۹). بازخورد ۳۶۰ درجه: راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌هایی برای ارتقای مدیران (اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، مترجمان). تهران: شرکت ساپکو. (نشر اثر اصلی ۱۹۹۶)
- خادمی‌زاده، شهناز؛ یاری، صادق؛ و قنادی‌نژاد، فرزانه (۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی به روش ۳۶۰ درجه (نمونه پژوهی: کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه شهید چمران اهواز). مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات، ۳۹(۴)، ۱۵۷-۱۷۰.
- دائی، عذرا؛ ایمانی‌طیبی، سونا؛ مجیری، شهین؛ موسوی‌فر، سید سعید؛ و سلیمانی، محمدرضا (۱۴۰۰). ارزیابی عملکرد کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به روش بازخورد ۳۶۰ درجه. مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۸(۲)، ۶۶-۷۲.
- درویشی، پروین (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان و سرمایه اجتماعی با نقش میانجی پوشش محیطی در شرکت توزیع نیروی برق استان خوزستان. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۷۳)، ۱۸۳-۲۰۶.
- فرج‌پهلوی، عبدالحسین؛ نوشین‌فرد، فاطمه؛ و حسن‌زاده، مریم (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان گیلان. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۸(۴)، ۴۰۷-۴۲۶.
- گران، آدم‌ام. (۱۳۹۶). نوآفرینی (رضارایان‌راد و محمدعلی شفیعا، مترجمان). تهران: آریانا قلم. (نشر اثر اصلی ۲۰۱۶)
- مرکز آمار ایران (۱۴۰۰). نتایج آمارگیری از فرهنگ رفتاری خانوار سال ۱۳۹۹. تهران: مرکز آمار ایران. دفتر ریاست روابط عمومی و همکاری‌های بین‌الملل.
- موسوی‌فر، سیدسعید؛ طهماسبی‌لیمونی، صفیه؛ و دائی، عذرا (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان مازندران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه و ارائه الگو. بازاریابی دانش و نظام‌های معنایی، ۳(۶)، ۱۲۰-۱۴۰.

## References

- Alexander, D. M. (2006). How do 360 degree performance reviews affect employee attitudes, effectiveness and performance? *Seminar research paper series*, paper8 , 1-11.
- Benson, D. S., & DeSanto, D. L. (2016). The 360 feedback model for library instructors: Observing, teaching, reflecting, adapting. *C & RL News*, 77(9), 448-451.
- Biranvand, A., & Nikkar, M. (2012). *Public libraries and cultural development*. Tehran: Chpar Press.
- Daei, A., Imani Tayebi, S., Mojiri, S., Mousavifar, S. S. and Soleymani, M. R. (2021). Evaluating the performance of librarians by 360-degree feedback method in the libraries of Isfahan university of medical sciences, Iran. *Health information management*, 18(2), 66-72. (in Persian)
- Darvishi, P. (2021). Identifying and prioritizing the effective factors on employee performance evaluation and social capital with the mediating role of environmental monitoring in Khuzeestan electricity distribution company. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(73), 183-206. (in Persian)
- Esmacili, S., Asadi, S., & Sharafi, A. (2022). Identify the components of appointing library managers. *Research on Information Science and Public Libraries*, 28(1), 32-49. (in Persian)
- Esmacili, S., Asadi, S., & Nourmohammadi, H. A. (2019). Ranking of factors influencing the appointment of academic library managers at public universities in Tehran based on Analytic Network Process. *Academic Librarianship and Information Research*, 20(2), 13-32. (in Persian)





- Farajpahlou, A., Nooshinfard, F., & Hassanzadeh, M. (2013). Performance appraisal of librarians by 360 degree feedback: The case of public librarians of Guilan province. *Research on Information Science and Public Libraries*, 18(4), 421-442. (in Persian)
- Garza, M. C. (2000). *360 performance evaluations: An assessment of the attitudes of human resource directors in the state of Texas* [Unpublished master's thesis]. Texas State University- San Marcos.
- Grant, A. M. (2017). *Originals: How non-conformists move the world* (R. Rayannejad, & M. A. Shafiea, Trans.). Tehran. Ariya Ghalam. (Original work published 2016) (in Persian)
- Inayah, N. A., Sulisty, B., & Yogaswara, B. (2022). Designing employee performance appraisal using 360 degrees feedback and analytical hierarchy process (AHP) methods at DP3P2KB of lebak regency, Banten province. *E-Proceedings of Engineering*, 9(1), 31-35.
- Jones, J. E., & Bearley, W. (2000). *360 Degree Feedback Manual: Strategies, Tactics, and Techniques for Developing Leaders* (E. Asgharpour & Gh. Darbandy Talighani, Trans.). Tehran: SAPCo. (Original work published 1996) (in Persian)
- Kanaslan, E. K. and Iyem, C. (2016). Is 360 degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 172-182.
- Khademizadeh, S., Yari, S., & Ghanadinejad, F. (2019). Evaluation of the performance of librarians in academic libraries in a 360 degree method: Case study of Central Library of Shahid Chamran University of Ahvaz. *Librarianship and Information Organization Studies*, 29(4), 157-170. (in Persian)
- Kofi, Y. C., & Opare-Adzobu, J. A. (2012, July). *Performance appraisal for senior staff at the University of Cape Coast library* [Paper presentation]. The 8<sup>th</sup> seminar of CULD on the academic and research librarian in the 21<sup>st</sup> century, China.
- Kopsidas, O. (2021). The 360-degree feedback model as a tool of total quality management. *Economics world*, 9(1), 1-11.
- Lampty, R. B., & Agyen-Gyasi, K. (2012, July). Performance appraisal as an effective management tool in the state-owned university libraries in Ghana. *Paper presented at the 8<sup>th</sup> seminar of GULD on the academic and research librarian in the 21<sup>st</sup> century*, Ghana.
- Lithakong, K. E. (2014). *Evaluating the effectiveness of a 360-degree performance appraisal and feedback in a selected steel organization*. [Unpublished master's thesis]. North-West University, Potchefstroom, South Africa.
- Mousavifar, S. S., Tahmasebi Limooni, S., & Daei, A. (2016). Appraisal of librarians' performance in public libraries in Mazandaran using 360-degree feedback and providing a model. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 3(6), 120-140. (in Persian)
- Olusadum, N. J., & Leo, M. I. (2021). 360-degree feedback appraisal system and employee productivity of deposit Moneybanks in Imo state, Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management*, 9(2), 60-72.
- Statcal Centre of Iran (2021). *Statistical results of the family behavioral culture in 2019*. Tehran: Statcal Centre of Iran, Office of the Head, Public Relations and International cooperation. (in Persian)
- Sureda, E., Chacon-Moscoso, S., Sanduvete-Chaves, S., & Sese, A. (2021). A training intervention through a 360 multisource feedback model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 9137, 1-12.
- Tajedini, O., Iranmanesh, S., & Sadat Moosavi, A. (2017). Use the 360-degree feedback technique to evaluate the performance of academic librarians. *Knowledge and Information Science*, 3(4), 21-32. (in Persian)