مقاله پژوهشی
مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان
دوره ۱۲، آذر ۱۳۹۲، ۷۱۸-۷۰۹

ارزیابی مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل بازخور ۳۶۰ درجه

سید جمال‌الدین طبیبی[۱]، لیلا ریاحی[۲]، ترانه یوسفی‌نژادی[۳]

دریافت مقاله: ۹۱/۶/۲۷ ارسال مقاله به نویسنده جهت اصلاح: ۹۱/۷/۵ دریافت اصلاحیه از نویسنده: ۹۱/۸/۲۰ پذیرش مقاله: ۹۱/۹/۲۵

چکیده

زمینه و هدف: چنانچه در رأس سازمان‌ها مدیران شایسته و باتجربه قرار گیرند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود تضمین خواهد شد و همچنین سازمان با حداقل امکانات می‌تواند به بیشترین بازدهی دست یابد. این پژوهش می‌تواند منجر به آگاهی بیشتر در زمینه شایستگی مدیران بیمارستان گردد.

مواد و روش‌ها: این مطالعه مقطعی در بهار و تابستان سال ۱۳۸۹ انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران کلیه بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران بود. برای جمع‌آوری داده‌های شایستگی مدیران از پرسش‌نامه استاندارد شرکت BROWN که بر اساس مدل بازخور ۳۶۰ درجه و در ۸ بخش بر اساس مقیاس لیکرت طراحی شده استفاده شد. شصت و سه پرسش‌نامه بین کلیه مدیران، رؤسا، همتایان مدیر و مدیران زیرمجموعه ایشان در ۷ بیمارستان شریعتی، سینا، امیراعلم، مرکز طبی کودکان، فارابی، ولیعصر (عج) و امام خمینی تهران که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند، توزیع گردید. در تحلیل داده‌ها میانگین بالای ۸۰ عوامل مورد بررسی، در زمره شایستگی‌های برتر قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که مدیران، در زمینه کار تیمی با کسب ۹۳/۱۴ امتیاز دارای بیشترین توانایی و در زمینه برنامه‌ریزی با کسب ۸۴/۶۴ امتیاز دارای کمترین توانایی هستند. بنابراین مدیران، از دیدگاه خود در همه زمینه‌ها توانستند به حد معیار برای شایستگی برتر دست یابند. از دیدگاه مافوق مدیران نیز، آن‌ها توانستند در تمام زمینه‌ها به شایستگی برتر دست یابند. از دیدگاه همتایان و مدیران زیر مجموعه، مدیران در هیچ زمینه‌ای دارای شایستگی برتر نبودند.

نتیجه‌گیری: از آنجا که مدیران مورد مطالعه در زمینه مدیریت منابع انسانی توانایی کمتر داشته، لذا با توجه به اهمیت مسئله منابع انسانی باید برنامه‌ریزی جامع در مورد آموزش مهارت‌ها انجام شود و همچنین برای بهبود کار تیمی باید برنامه‌های توسعه‌ای انجام شود.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، مدیر، بیمارستان آموزشی، مدل بازخور ۳۶۰ درجه

۱- استاد گروه آموزشی مدیریت بهداشت و درمان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران
۲- استادیار گروه آموزشی مدیریت بهداشت و درمان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران
۳- کارشناس ارشد گروه آموزشی مدیریت بهداشت و درمان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران
تلفن: ۲۲۱۷۴۳۹۳-۰۲۱، دورنگار: ۲۲۱۷۴۳۹۳-۰۲۱، پست الکترونیکی: t.yousefinezhadi@gmail.com

[Downloaded from journal.rums.ac.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.17353165.1392.12.9.2.2]

مقدمه

امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌ها برای بقا خود و ضرورت حضور در عرصه فعالیت‌های جهانی، نیاز به شایسته‌سالاری و شایسته‌محوری را نسبت به گذشته بیشتر احساس می‌کنند؛ زیرا شرایط رقابتی در سطح جامعه و در سطح جهانی، به شدت تنگ‌تر شده و سازمان‌ها ناگزیر به پذیرش و اجرای این رویکرد مهم راهبردی مدیریت منابع انسانی‌اند [۱].

کشورهای پیشرفته‌ای مثل ژاپن با وجود کمبود سرمایه دسته اول و صرفاً با تکیه بر سرمایه‌های نوع دوم توانسته‌اند از طریق بهره‌وری و با استفاده از شایسته سالاری به درآمدهای سرانه بالای ۲۷۰۰۰ دلار در سال نیز دست یابند. بدیهی است هر چه سرمایه‌های نوع اول بیشتر شود، امکان افزایش این درآمد سرانه نیز بالاتر می‌رود [۲].

علل استفاده از نظام‌های ارزشیابی را می‌توان اینگونه بیان نمود: شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آن‌ها و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است [۳]. در گذشته مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کارکنان انجام می‌دادند در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروی شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران مرکز قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کارکنان اتخاذ نمایند [۴]. بنابراین، هدف نهایی ارزیابی عملکرد، افزایش کارآیی و اثربخشی سازمان است نه توضیح و تنبیه کارکنان ضعیف [۵]. با استفاده از روش‌های نوین ارزیابی نظیر بازخور ۳۶۰ درجه می‌توان ضمن دستیابی به شناخت صحیح و جامع از قابلیت‌ها، توانایی‌ها و نقاط قوت و ضعف مدیران نسبت به تهیه برنامه‌های بهبود و توسعه آن‌ها نیز اقدامات لازم را انجام داد و از این رهگذر، منافع زیادی را متوجه سازمان نمود [۶]. بازخور ۳۶۰ درجه عبارتست از نوعی سیستم ارزیابی که به صورت گروهی انجام می‌گیرد و تمامی مشتریان مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان اعم از رئیس، مرئوس و همکاران، در این فرآیند شرکت می‌کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی را ارائه دهند [۷]. منافع بازخور ۳۶۰ درجه را در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی می‌توان مورد بررسی قرار داد. یکی از مدل‌های رایج مورد استفاده در بازخور ۳۶۰ درجه مدل مبتنی بر چارچوب شایستگی است. شایستگی‌های مورد استفاده در مدل می‌تواند بر اساس شغل و یا اهداف و استراتژی‌های سازمان و یا اهداف توسعه‌ای و یا حتی تئوری‌های شخصیت شکل گرفته باشند [۸].

سال‌های پیشین پژوهش‌های اندکی در این زمینه در ایران انجام شده است از جمله پژوهشی با عنوان بررسی شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران توسط Malmon انجام شده است [۹].

پژوهشی به عنوان تعیین عملکرد مدیران ارشد از دیدگاه مدیران میانی نیز در بیمارستان‌های آموزشی عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران توسط Mehratak انجام شده است [۱۰]. Ghoraeepour پایان‌نامه‌ای مربوط به صنعت خودروسازی کشور تقریباً نزدیک به این موضوع انجام داده است [۱۱]. این پایان‌نامه شایستگی مدیران را در قالب ۶۳ سؤال بررسی نموده است. نتایج نشان داده است که

[Downloaded from journal.rums.ac.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.17353165.1392.12.9.2.2]

مدیران شرکت ساپکو شایستگی‌های خود را نسبت به گروه‌های ارزیابی‌کننده به صورت معناداری بالا ارزشیابی کرده بودند. بعد از آن نیروهای تحت سرپرستی و در رتبه بعد مدیران مافوق و مشتریان قرار داشتند. پژوهشی با عنوان "اندازه‌گیری رابطه شایستگی مدیریتی و عملکرد" توسط Levenson در دانشگاه کالیفرنیای جنوبی انجام شده است [۱۲]. این پژوهش نشان داد اگرچه استفاده از سیستم شایستگی محور برای ارزیابی، پاداش و ارتقاء مدیران در بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر رایج شده است اما برخلاف آنچه تصور می‌شود، شواهد اندکی وجود دارد که نشان دهند سیستم‌های شایستگی محور اثربخشی مدیریتی را افزایش دهد. نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌ها بیشتر روی عملکرد شخصی تأثیر می‌گذارند و این توانمندی در عملکرد شخصی در سیستم باعث بهبود عملکرد می‌شود اما شواهدی که نشان دهد بین شایستگی و سطح عملکرد واحد ارتباط مثبت وجود دارد پیدا نشده است. پژوهش حاضر به منظور بررسی شایستگی مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران بر اساس مدل بازخور ۳۶۰ درجه انجام گرفت. با توجه به این که پژوهش‌های کافی در این زمینه به ویژه در سازمان‌های بهداشتی و درمانی کشور صورت نگرفته است، نتایج این پژوهش می‌تواند منجر به آگاهی بیشتر در زمینه شایستگی مدیران بیمارستان گردد.

اهمیت پژوهش حاضر آن است که با در نظر گرفتن مشکلات اقتصادی کشور، گرانی احداث بیمارستان‌ها، هزینه بالای تجهیزات آن و همچنین به منظور جلوگیری از اتلاف منابع و لزوم پوشش وسیع خدمات بهداشتی و درمانی در سطح کشور باید تلاش همه مدیران و برنامه‌ریزان در جهت حداکثر استفاده از امکانات موجود باشد و نقش مدیران حرفه‌ای و شایسته در این میان بسیار پررنگ می‌باشد [۱۳]. با توجه به اهمیت حیاتی این بخش و مشکلات مدیریتی عدیده‌ای که در این بخش وجود دارد و پژوهش‌های اندکی که در خصوص شایستگی مدیران به عمل آمده است، در این تحقیق سعی بر آن شد که شایستگی‌های مدیران را بر اساس معیارهای ارتباطات، سازماندهی، برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی، رهبری، کنترل، تصمیم‌گیری و کار تیمی در سطح مدیران بیمارستان‌های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از مدل بازخور ۳۶۰ درجه‌ای که یک نوع ارزیابی چند منبعی محسوب می‌شود، مورد سنجش و ارزیابی قرار داد.

مواد و روش‌ها

این مطالعه مقطعی در بهار و تابستان سال ۱۳۸۹ انجام شد. گردآوری اطلاعات در زمینه شایستگی مدیران از طریق پرسش‌نامه استاندارد شرکت BROWN که بر اساس مدل بازخور ۳۶۰ درجه و در زمینه بررسی شایستگی عمومی مدیران طراحی شده، انجام گردید. این پرسش‌نامه شامل ۶۲ سؤال بوده و در ۸ بخش تنظیم شده است که شامل محورهای ارتباطات (۸ پرسش)، برنامه‌ریزی (۹ پرسش)، سازمان‌دهی (۸ پرسش)، مدیریت منابع انسانی (۹ پرسش)، کنترل (۸ پرسش)، رهبری (۱۱ پرسش)، تصمیم‌گیری (۴ پرسش) و کار تیمی (۵ پرسش) می‌باشد. جهت تنظیم پرسش‌نامه از مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت از گزینه ضعیف تا عالی استفاده شده است.

جهت نمره‌دهی به پرسش‌نامه از مقیاس در مبنای ۱۰۰ استفاده گردیده است. گزینه ضعیف ۲۰، گزینه متوسط ۴۰، گزینه خوب ۶۰، گزینه بسیار خوب ۸۰ و عالی ۱۰۰

[Downloaded from journal.rums.ac.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.17353165.1392.12.9.2.2]

امتیاز می‌باشد. در تحلیل داده‌ها حداکثر امتیاز ۱۰۰ در نظر گرفته شد و در صورت کسب میانگین بالای ۸۰ عوامل مورد بررسی در زمره شایستگی‌های برتر قرار گرفت و شایستگی کلی نیز از میانگین شایستگی ۸ متغیر به دست آمد. میانگین کلیه اعداد برای هر متغیر محاسبه شده و چون از مقیاس در مبنای ۱۰۰ استفاده شده به صورت میانگین درصد ارائه شده است.

جامعه پژوهش را مدیران، روسا، همتایان مدیران و مدیران زیر مجموعه ایشان را در بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران تشکیل می‌دادند. نمونه پژوهش مدیران، روسا، همتایان مدیران و مدیران زیرمجموعه ایشان در ۷ بیمارستان سینا، امیراعلم، شریعتی، مرکز طبی کودکان، ولیعصر(عج)، فارابی و امام خمینی(ره) با روش تصادفی ساده در نظر گرفته شد. شصت و سه پرسش‌نامه توسط پژوهشگر در بین افراد مورد نظر توزیع گردید. همتایان مدیر شامل مترون و معاون آموزشی و مدیران زیرمجموعه شامل مدیر امور مالی، مدیر امور اداری، مسئول بخش مدارک پزشکی، مسئول رادیولوژی و مسئول آزمایشگاه در نظر گرفته شد.

هر بیمارستان شامل یک مدیر و به دنبال هر مدیر، ۸ مسئول دیگر در بیمارستان انتخاب شدند. از آنجا که انتخاب ۸ فرد دیگر تصادفی نبوده و انتخاب هر کدام در گرو انتخاب مدیر مربوطه است، بنابراین نمونه‌ها را مدیران بیمارستان‌ها تشکیل دادند. تعداد ۶۳ پرسش‌نامه در بین افراد توزیع و اطلاعات به صورت دسته‌های ۹ تایی برای هر مدیر جمع‌آوری شد. وزن مربوط به امتیاز تمامی ۹ پرسش‌نامه به صورت یکسان و برابر ۱/۹ در نظر گرفته شد. بنابراین، میانگین هر ۹ پرسش‌نامه شایستگی هر مدیر و ۸ شاخص کوچک‌تر را تشکیل داد. غیر از متغیرهایی که توسط پرسش‌نامه ثبت و جمع‌آوری گردید، تعدادی سؤال باز در مورد مشکلات مربوط به شایستگی مدیران نیز به صورت مصاحبه از افراد مورد مطالعه پرسیده شد که از نتایج آن در بخش بحث و نتیجه‌گیری استفاده شده است.

شرکت BROWN به صورت تخصصی به مقوله بازخور ۳۶۰ درجه می‌پردازد و به ازای ارزیابی هر فرد، ۱۰ دلار هزینه دریافت می‌کند. جستجویی کوتاه در شبکه جهانی اینترنت نشان می‌دهد که شرکت‌های زیادی در دنیا وجود دارند که مأموریت و وظیفه اصلی آن‌ها طراحی و اجرای بازخورهای ۳۶۰ درجه در سایر شرکت‌ها می‌باشد که شرکت مزبور هم یکی از معروف‌ترین آن‌هاست. روایی پرسش‌نامه، با توجه به این که متناسب با مبانی نظری پژوهش به ویژه "مبحث شایستگی" پژوهش حاضر می‌باشد می‌تواند مورد تأیید قرار گیرد. همچنین، لازم به توضیح است که این پرسش‌نامه در بین ۱۰ نفر از کارشناسان صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی شرکت ساپکو توزیع گشت و پس از نظرخواهی از آنان، پرسش‌های نامفهوم حذف یا تعدیل گردید و پرسش‌نامه نهایی بعد از این مرحله تدوین شد. لذا می‌توان به روایی سؤالات اطمینان حاصل نمود [۱۱].

به منظور تعیین درجه ثبات پاسخ‌ها در پژوهش از روش آزمون باز آزمون (TEST RE TEST) استفاده شد. به این ترتیب که پرسش‌نامه بین ۳۶ نفر از افراد مورد مطالعه که شامل مدیران زیرمجوعه و همتایان مدیر بود به فاصله دو هفته توزیع شد و نتایج آن استخراج شد و پس از مقایسه پاسخ‌ها درجه همبستگی r=۰/۸۳ به دست آمد.

داده‌ها پس از بررسی‌های مقدماتی وارد نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۸ شدند. سپس نظارت‌های ابتدایی مانند بررسی

[Downloaded from journal.rums.ac.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.17353165.1392.12.9.2.2]

مقادیر دور افتاده و اشتباهات مربوط به مقادیر داده‌ها روی آن‌ها انجام گرفت. مقادیر توصیفی و کلیهٔ آنالیزهای آماری توسط همین نرم‌افزار محاسبه و در جداول مربوطه قرار گرفت.

نتایج

تمامی مدیران به جز یک نفر دارای مدرک دکترا بودند. تمام مدیران مرد و دارای سابقه کار بالای ۲۰ سال بودند. از دیدگاه خود مدیران، آن‌ها در زمینه کار تیمی با کسب ۹۳/۱۴ امتیاز دارای بیشترین توانایی و در زمینه برنامه‌ریزی با کسب ۸۴/۶۴ امتیاز دارای کمترین توانایی هستند. میانگین، حداقل و حداکثر مقدار هر میزان در جدول تنها برای پرسش‌نامه‌های پاسخ داده شده از سوی مدیران نشان داده شده است. کار تیمی بیشترین انحراف معیار را نیز داراست. بنابراین، ناهمگنی در این محور دارای بالاترین میزان می‌باشد. (جدول ۱)

جدول ۱- شایستگی مدیران از دیدگاه خود مدیران

	انحراف معیار ± میانگین	حداقل	حداکثر
ارتباطات	۹۳/۰۲±۳/۵۰	۸۸/۸۹	۹۷/۷۸
برنامه‌ریزی	۸۴/۶۴±۹/۵۱	۷۰/۰۰	۹۷/۵۰
سازماندهی	۸۷/۵۰±۵/۴۰	۷۷/۵۰	۹۵/۰۰
مدیریت منابع انسانی	۸۹/۶۰±۶/۷۰	۷۷/۷۸	۹۵/۵۶
کنترل	۹۱/۴۳±۷/۰۵	۸۰/۰۰	۱۰۰/۰۰
رهبری	۹۱/۶۹±۶/۷۱	۸۱/۸۲	۹۸/۱۸
تصمیم‌گیری	۹۲/۵۷±۶/۳۰	۸۴/۰۰	۱۰۰/۰۰
کار تیمی	۹۳/۱۴±۱۱/۲۵	۶۸/۰۰	۱۰۰/۰۰
شایستگی	۹۰/۴۵±۴/۷۰	۸۳/۰۲	۹۷/۰۰

****: مقادیر جدول بر اساس میانگین درصد محاسبه شده است***

میانگین، حداقل و حداکثر مقدار هر محور در جدول ۲ تنها برای پرسش‌نامه‌های پاسخ داده شده از سوی همتایان مدیران (مترون، معاون آموزشی) نشان داده شده است. بیشترین میانگین در زمینه کنترل با کسب ۵۷/۳۸ دارای بیشترین توانایی و در زمینه مدیریت منابع انسانی با کسب ۴۶/۲۵ امتیاز دارای توانایی کمتری هستند. از دید همتایان، مدیران در هیچ زمینه ای دارای شایستگی برتر نبودند. همین طور، برنامه‌ریزی بیشترین انحراف معیار را به خود اختصاص داده است. بنابراین، ناهمگنی در این محور دارای بالاترین میزان است. ناهمگنی بالا را می‌توانیم در انحراف معیارها مشاهده کنیم (جدول۲).

میانگین، حداقل و حداکثر مقدار هر محور تنها برای پرسش‌نامه‌های پاسخ داده شده از سوی مافوق مدیران (رئیس مرکز) در جدول ۳ نشان داده شده است. بیشترین میانگین را کار تیمی با کسب ۸۸ امتیاز و کمترین میانگین را سازماندهی با کسب ۸۴/۲۹ امتیاز به خود اختصاص داده‌اند. از دید مافوق، مدیران در تمام زمینه‌ها دارای شایستگی برتر بودند. شایان ذکر است در این دیدگاه بیشترین میانگین یعنی کار تیمی با دیدگاه خود مدیران مشابه بوده است. همین‌طور، برنامه‌ریزی بیشترین انحراف معیار را به خود اختصاص داده است. بنابراین ناهمگنی در این محور دارای بالاترین میزان است (جدول ۳).

[Downloaded from journal.rums.ac.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.17353165.1392.12.9.2.2]

جدول ۲- شایستگی مدیران از دیدگاه همتایان مدیران

	انحراف معیار±میانگین	حداقل	حداکثر
ارتباطات	۵۱/۹۰ ±۱۴/۲۳	۳۵/۵۶	۸۸/۸۹
برنامه‌ریزی	۵۲/۵۰ ±۱۷/۸۴	۳۲/۵۰	۹۷/۵۰
سازماندهی	۵۵/۳۶±۱۶/۸۶	۳۵/۰۰	۹۵/۰۰
مدیریت منابع انسانی	۴۶/۲۵±۱۵/۵۶	۳۲/۵۰	۶۰/۰۰
کنترل	۵۷/۳۸±۱۴/۶۷	۴۰/۰۰	۹۵/۰۰
رهبری	۵۴/۵۵±۱۳/۰۹	۴۰/۰۰	۸۳/۶۴
تصمیم‌گیری	۵۵/۷۱±۱۳/۲۶	۴۰/۰۰	۸۰/۰۰
کار تیمی	۴۸/۹۵±۱۴/۸۴	۲۸/۰۰	۸۸/۰۰
شایستگی	۵۴/۲۲±۱۲/۸۸	۴۰/۰۰	۸۷/۶۷

****: مقادیر جدول بر اساس میانگین درصد محاسبه شده است***

جدول ۳- شایستگی مدیران از دیدگاه مافوق مدیران

	انحراف معیار±میانگین	حداقل	حداکثر
ارتباطات	۸۶/۶۷±۳/۸۵	۸۰/۰۰	۹۱/۱۱
برنامه‌ریزی	۸۴/۶۴±۱۴/۱۷	۵۵/۰۰	۱۰۰/۰۰
سازماندهی	۸۴/۲۹±۸/۲۵	۷۲/۵۰	۹۵/۰۰
مدیریت منابع انسانی	۸۶/۹۸±۶/۴۷	۷۳/۳۳	۹۳/۳۳
کنترل	۸۷/۵۰±۵/۰۰	۷۷/۵۰	۹۲/۵۰
رهبری	۸۶/۲۳±۴/۶۸	۷۶/۳۶	۹۰/۹۱
تصمیم‌گیری	۸۶/۲۹±۷/۲۵	۷۲/۰۰	۹۲/۰۰
کار تیمی	۸۸/۰۰±۶/۵۳	۸۰/۰۰	۹۶/۰۰
شایستگی	۸۶/۳۲±۲/۸۷	۸۲/۳۴	۸۸/۸۱

****: مقادیر جدول بر اساس میانگین درصد محاسبه شده است***

میانگین، حداقل و حداکثر مقدار هر محور تنها برای پرسش‌نامه‌های پاسخ داده شده از سوی مدیران زیرمجموعه (مسئول مدارک پزشکی، آزمایشگاه، رادیولوژی، امور مالی و مدیر امور اداری) در جدول ۴ نشان داده شده است. بیشترین میانگین را ارتباطات با کسب ۵۴/۵۴ امتیاز و کمترین میانگین را کنترل با ۵۱/۶۲ امتیاز به خود اختصاص داده‌اند. این دیدگاه با دیدگاه همتایان مدیر که بیشترین میانگین را کنترل به خود اختصاص داد در تضاد است. از دیدگاه مدیران زیرمجموعه، مدیر در هیچ زمینه‌ای دارای شایستگی برتر نیست. همین‌طور

[Downloaded from journal.rums.ac.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.17353165.1392.12.9.2.2]

برنامه‌ریزی بیشترین انحراف معیار را به خود اختصاص داده است. بنابراین ناهمگنی در این محور دارای بالاترین میزان است (جدول ۴).

جدول ۴- شایستگی مدیران از دیدگاه مدیران زیرمجموعه

	انحراف معیار±میانگین	حداقل	حداکثر
ارتباطات	۵۴/۵۴±۱۰/۰۴	۴۰/۰۰	۸۴/۴۴
برنامه‌ریزی	۵۳/۹۰±۱۴/۷۳	۲۵/۷۱	۸۷/۵۰
سازماندهی	۵۲/۰۷±۱۱/ ۵۷	۳۰/۰۰	۷۷/۵۰
مدیریت منابع انسانی	۵۴/۲۵±۱۲/۵۲	۲۴/۴۴	۷۱/۱۱
کنترل	۵۱/۶۲±۱۲/۸۰	۲۵/۰۰	۷۷/۵۰
رهبری	۵۳/۶۶±۱۰/۸۷	۳۶/۳۶	۷۶/۳۶
تصمیم‌گیری	۵۱/۷۷±۱۳/۲۶	۲۰/۰۰	۸۴/۰۰
کار تیمی	۵۳/۷۱±۱۳/۴۸	۲۸/۰۰	۸۰/۰۰
شایستگی	۵۳/۱۹±۹/۷۹	۳۱/۷۸	۷۸/۳۰

****: مقادیر جدول بر اساس میانگین درصد محاسبه شده است***

بحث

از دیدگاه مدیران، آن‌ها در زمینه کار تیمی با کسب ۹۳/۱۴ امتیاز دارای بیشترین توانایی و در زمینه برنامه‌ریزی با کسب ۸۴/۶۴ امتیاز دارای کمترین توانایی هستند. با توجه به این که حد انتخاب برای شایستگی‌های برتر کسب امتیاز بالای ۸۰ در نظر گرفته شد، بنابراین مدیران، از دیدگاه خود در همه زمینه‌ها توانستند به حد معیار برای شایستگی برتر دست یابند. لذا مدیر از دیدگاه خود در همه زمینه‌ها دارای شایستگی برتر است. در مقایسه با یافته‌های پژوهش Malmon که بیشترین امتیاز در زمینه " توان تصمیم گیری" با کسب امتیاز ۹۳/۳ و کمترین امتیاز در زمینه ارتباطات با ۸۷/۵ امتیاز بود مطابقت نداشت [۹]. در یافته‌های این پژوهش نیز مدیر از دید خود در همه زمینه‌ها دارای شایستگی برتر بود که در این جهت با پژوهش انجام شده مطابقت دارد. همچنین، مشخص شد مدیران شایستگی خود را نسبت به سه گروه دیگر بالا ارزشیابی کردند که این نتیجه با یافته‌های پژوهش Ghoraeepour مطابقت داشت [۱۱].

از دیدگاه همتایان مدیران، مدیران در زمینه کنترل با کسب ۵۷/۳۸ دارای بیشترین توانایی و در زمینه مدیریت منابع انسانی با کسب ۴۶/۲۵ امتیاز دارای توانایی کمتری هستند. بنابراین از دید آن‌ها، مدیران در هیچ زمینه‌ای دارای شایستگی برتر نیستند. در مقایسه با یافته‌های پژوهش Malmon [۹] که بیشترین امتیاز در زمینه کار گروهی با کسب ۸۲/۸ امتیاز و کمترین امتیاز در زمینه برنامه‌ریزی و سازماندهی با کسب ۷۵/۵ امتیازبود، مطابقت نداشت. در پژوهش مذکور از دید همتایان، مدیران فقط در زمینه کار گروهی دارای امتیاز برتر بودند.

از دیدگاه مافوق مدیران، مدیران در زمینه کار تیمی با کسب ۸۸ امتیاز دارای بیشترین توانایی و در زمینه سازماندهی با کسب ۸۴/۲۹ امتیاز دارای توانایی کمتری هستند. بنابراین، از دیدگاه مافوق مدیر، مدیران توانستند

[Downloaded from journal.rums.ac.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.17353165.1392.12.9.2.2]

در تمام زمینه‌ها به شایستگی برتر دست یابند. علت این امر می‌تواند این باشد که معمولاً مدیران با انتخاب و موافقت رؤسای خود منصوب شده‌اند و قبلا صلاحیت آن‌ها نزد رئیس بررسی شده است. در مقایسه با یافته‌های پژوهش Malmon که بیشترین امتیاز در زمینه تصمیم‌گیری با کسب ۸۸/۸ امتیاز بود مطابقت نداشت اما در زمینه کمترین امتیاز که مربوط به سازماندهی بود مطابقت داشت [۹].

از دیدگاه مدیران زیر مجموعه، مدیران در زمینه ارتباطات با کسب ۵۴/۵۴ امتیاز دارای بیشترین توانایی و در زمینه کنترل با ۵۱/۶۲ امتیاز دارای توانایی کمتری هستند. بنابراین، از دیدگاه مدیران زیرمجموعه، مدیران در هیچ زمینه‌ای نتوانستند به شایستگی برتر دست یابند. علت این امر با نتیجه به دست آمده در زمینه مدیریت منابع انسانی ارتباط دارد. چون کمترین امتیاز کسب شده مدیران در این زمینه بوده و به طور مستقیم می‌تواند در برداشت مدیران زیرمجموعه نسبت به شایستگی مدیر مؤثر باشد. در مقایسه با پژوهش Malmon که بیشترین امتیاز در زمینه برنامه‌ریزی با کسب ۹۷/۳ امتیاز و کمترین مربوط به مدیریت منابع انسانی با ۷۵/۹ امتیاز بود مطابقت نداشت [۹]. مدیر از دید مدیران زیرمجموعه در پژوهش مذکور، در زمینه برنامه‌ریزی، رهبری، کار گروهی و سازماندهی دارای شایستگی برتر بود.

نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج، مشخص گردید که مدیران بیمارستان‌های مورد مطالعه در زمینه مهارت مدیریت منابع انسانی دارای توانایی کمتری هستند. دلیل این امر می‌تواند مربوط به عدم اهمیت مدیران به مسائل مربوط به کارکنان از قبیل پاداش، ارتقاء شغلی، توسعه شغلی و ... باشد. با توجه به اهمیت مسئله منابع انسانی، باید برنامه‌ریزی جامع در مورد آموزش مهارت‌ها در این زمینه انجام شود، تا بتوان مدیران را در این بعد تقویت نمود. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داده است که مدیران مورد مطالعه در زمینه کار تیمی دارای توانایی بالاتری نسبت به سایر موارد مورد بررسی هستند. بالا بودن این محور می تواند درک و آگاهی مدیران را از بالا رفتن بازدهی کارها بصورت تیمی و توجه به تیم‌های تخصصی توجیه کند و چون تمام مدیران در این پژوهش تجربه کاری بالای ۲۰ سال داشته‌اند طبق این تجربه خود به این نتیجه رسیده‌اند، لذا برای بهبود مستمر سطح مهارت مدیران مورد مطالعه در این زمینه، باید اقدامات و برنامه‌های توسعه‌ای در زمینه کار تیمی در سطح آن بیمارستان‌ها انجام شود.

تشکر و قدردانی

این پژوهش حاصل پایان نامه دوره کارشناسی ارشد بوده و در اینجا لازم است تا از تمامی اساتید محترم و بزرگوار در گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی دانشگاه علوم و تحقیقات و همچنین از کلیه مسئولین و پرسنل محترم بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران که در انجام این پژوهش مساعدت‌های لازم را مبذول داشته‌اند، صمیمانه تشکر گردد.

[Downloaded from journal.rums.ac.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.17353165.1392.12.9.2.2]

References

[1] Spendlove M. Competencies for effective leadership in higher education. *International J Educat Manag* 2007; 21(5): 393-404

[2] Nwokah G, Ahiauzh A. Managerial Competencies and marking effectiveness in corporate organization in Nigeria. *J Manag Develop* 2008; 27(8): 858-78.

[3] London M, Beatty R. 360-degree feedback as a competitive advantage. *J Human Source Manag* 2002; 32(3): 353-72.

[4] Beverly Alimo. 360- degree feedback and leadership development. *International J Selection Assess* 2006; 6(1): 35-44.

[5] Elizabeth Thach. The impact of executive coaching and 360 feedbacks on leadership effectiveness. *J Leadership Organ Develop* 2002; 23(4): 205-14.

[6] Assefzadeh S, Rezapour A. Health Management, Second ed. Qazvin. *Deputy Res Qazvin Univ Med Sci* 2008; 416. [Farsi]

[7] Fisher H, Hezlett S, Schneider R. The impact of 360-degree feedback on management skills development. *J Human Source Manag* 2006; 32(3): 325-51.

[8] MaCartthy M, Caravan TN. 360 Feedback and processes: performance improvement and employee career development", *J Euro Industrial Training* 2001; pp: 5-32.

[9] Malmon Z. Consideration of Managers Competency in Teaching Hospitals of Iran University of Medical Sciences. [thesis]. Management Faculty of Iran University. 2003. [Farsi]

[10] Mehratak M. Determination of senior performance from the view of middle managers in general hospitals of Tehran university of medical sciences. [thesis]. Oloum Tahghighat University. 2004. [Farsi]

[11] Ghoraeepour Reza. Consideration of Managers Competency in Sapco Company based on 360 degree feed back. [thesis]. Emam Sadegh University 2001. [Farsi]

[12] Levenson Alec, "Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance". *J Manag* 2006; 32(3): 360-80.

[13] Mosadeghrad Ali. The relationship between leadership style and efficiency in the hospitals of esfehan university. [thesis]. Esfahan University. 2004. [Farsi]

[Downloaded from journal.rums.ac.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.17353165.1392.12.9.2.2]

Evaluation of Managers Based on 360- Degree Feedback in Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences

S.J. Tabibi[1], L. Riahi[2], T. Yoosefi Nezhadi[3]

Received: 17/09/2012 Sent for Revision: 26/10/2012 Received Revised Manuscript: 10/11/2012 Accepted: 15/12/2012

Background and Objectives: Organizations with competent and experienced managers will be more successful in achieving their goals and can reach the highest efficiency. This study could lead to more awarness about hospital managers competency.

Matrials and Methods: This cross-sectional study was performed during spring and summer 2010. Population included all managers of Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences, in which seven hospitals were selected as sample size by random sampling method. Research instrument was standard questionnaire of Brown Company. It was designed according to 360- degree feedback model and included 62 questions which were drawn up in eight parts with Likert 5- degree scale. Sixty three questionnaires were distributed among the managers, supervisors, peers and subordinates of managers in the hospitals by the researchers. In the data analysis the average of 80 was considered as superior competency.

Results: In terms of team work, the managers had the most potential and in terms of programming concerning competency they had the least potential. In the view of managers and supervisor, the managers in all the terms had superior competency. In view of the peers of managers and subordinates, the managers in all the terms had no superior competency.

Conclusion: According to the findings of this study, in terms of team work, the managers had the most potential and in terms of programming concerning competency they had the least potential. Therefore, considering the importance of human resource management, comprehensive training plan should be done in this field and also for continuously improving managers' skills in teamwork, development program should be implemented.

Key words: Competency, Manager, Teaching Hospital, 360- degree feedback model

Funding: The required fund was allocated by personal contributions.

Conflict of interest: None declared.

Ethical approval: The Ethics Committee of Islamic Azad University approved the study.

How to cite this article: Tabibi SJ, Riahi L, Yoosefi T. Evaluation of Managers Based on 360 degree feedback in Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences. *J Rafsanjan Univ Med Scie* 2013; 12(9): 709-18. [Farsi]

1- Prof., Dept. of Health Care Management, Azad University, Olom and Tahghighat Branch Tehran, Tehran, Iran
2- Assistant Prof., Health Care Management, Azad University, Olom and Tahghighat Branch Tehran, Tehran, Iran
3- MSc, Dept. of Health Care Management, Azad University, Olom and Tahghighat Branch Tehran, Tehran, Iran
(Corresponding Author) Tel: (021) 22174393, Fax: (021) 22174393, E- mail: t.yousefinezhadi@gmail.com

[Downloaded from journal.rums.ac.ir on 2026-11-21]

[DOR: 20.1001.1.17353165.1392.12.9.2.2]