

واکاوی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس ارزشیابی ۳۶۰ درجه در اثر بخشی سازمانی در مدارس متوسطه سهیلا عزتی فر دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی کرج

مهتاب سلیمی دکتری مدیریت آموزش عالی استادیار دانشگاه آزاد اسلامی کرج

### چکیده

زمینه: یکی از عواملی که می تواند اثر بخشی سازمانها را تحت تاثیر قرار دهد ارزیابی عملکرد می باشد.

هدف: این پژوهش با هدف مطالعه نقش ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس ارزشیابی ۳۶۰ درجه در اثر بخشی سازمانی مدارس متوسطه دوره دوم شهرستان ملارد انجام شد. روش تحقیق: این مطالعه از نظر هدف، کاربردی، و از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان (مدیران، معلمان) دبیرستان های متوسطه دوره دوم شهرستان ملارد کرج در سال ۱۳۹۶ بودند که بر اساس آمار اخذ شده ۳۷۴ نفر بودند. تعداد نمونه آماری با استفاده از روش نمونه گیری فرمول کوکران (روش تعیین حجم نمونه کوکران) ۲۰۸ نفر (معلمان ۱۸۴ نفر و مدیر ۲۴ نفر) و روش نمونه گیری، طبقه ای نسبتی برای دبیران و مدیران مشخص شد. به منظور سنجش متغیرهای مورد استفاده در پژوهش از دو پرسشنامه، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، نوری و همکاران (۱۳۸۵) (مولفه های مختلف برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) و اثر بخشی سازمانی پارسونز (۱۹۷۹) استفاده شد پایایی پرسشنامه ارزیابی عملکرد

با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ و پایایی پرسشنامه اثربخشی ۰/۸۲ به دست آمد برای طبقه بندی و تنظیم داده ها از آمار توصیفی شامل انحراف معیار، میانگین و برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار استنباطی استفاده شد. در این اندازه گیریها مقدار  $P < 0/05$  به معنی سطح معنی داری در نظر گرفته شد.

یافته های پژوهش نتایج نشان داد که بین مولفه های مختلف ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه با اثر بخش سازمانی از دیدگاه معلمان و مدیران ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین رگرسیون خطی چند متغیره نشان داد که ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه به

ترتیب از منظر معلمان و مدیران قابلیت پیش بینی ۱۹ و ۲۴ درصد از واریانس اثر بخشی سازمانی را دارا می باشد

**کلمات کلیدی:** ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، اثر بخشی سازمانی، مدارس متوسطه دوم، کارکنان، مدیران، معلمان

### مقدمه

تحولات پر شتاب جهانی در علم، تکنولوژی، صنعت و مدیریت و به طور کلی ارزشها و معیارها، بسیاری از سازمانها را بر آن داشته است تا اهداف، گرایش و علایق خود را در جهت هر چه بیشتر اثربخش شدن سازمان هدایت کنند. هر سازمانی برای رفع نیازی خاص شکل می گیرد. در واقع پاسخگویی به نیازی خاص، تبدیل به ماموریت و هدف اصلی سازمان شده و فلسفه وجودی آن را شکل می بخشد، این امر خصوصا در سازمان های بخش دولتی کاملا متبلور و مشهود است. هرچه سازمان بهتر بتواند به این نیاز پاسخ گوید از اثربخشی بالاتری برخوردار می باشد. به طور کلی اثربخشی با استناد به معیارهای گوناگون قابل تعریف است. این معیارها با توجه به نوع فعالیت سازمان، مقیاس فعالیت، تکنولوژی، منابع انسانی و جایگاه سازمان در دو بخش دولتی یا خصوصی متفاوت است.

در بسیاری از سازمان ها اطلاعات بدست آمده از ارزیابی و همینطور بازخورد مربوطه به یک بخش از سازمان و بطور سیستماتیک داده می شود در صورتی که بازخورد به همه افراد سازمان باعث می شود کارکنان ادراک خود را در مورد محیط کاری شان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می توانند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان باشند. سوالی در این حیطه مطرح است توانایی الگوی ۳۶۰ درجه در ارزیابی کارا و اثربخش است. در ارزیابی عملکرد کارکنان به دنبال تأمین اهدافی همچون: بهبود ارزیابی عملکرد، تعیین نیاز سنجی آموزشی برای تمامی سطوح سازمانی و در نهایت بستر سازی برای کار گروهی و بهبود روحیه تیمی است. بازخور ۳۶۰ درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. الگوی ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه نشأت گرفته و در آن توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه از اهمیت بسزایی برخوردار است. این فرآیند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان بطور یکنواخت و هدفمند ارائه می کند.

### بیان مسئله

در حال حاضر بر اساس دیدگاه سنتی حاکم بر نظام ارزیابی برای کنترل مدارس و بهبود آنها سیستم های ارزیابی طراحی و اعمال می شود. این نظام ارزیابی تکیه بر نظارت بازرسان و کنترل اداری معلمان دارد. این سیستم سنتی ارزیابی مدارس ضعف های بسیاری از جمله، تاکید بر ارزیابی بعد مالی سازمان، رویدادگرا ( تاکید بر رویدادها بصورت منفرد)، شاخصهای گذشته نگر، ایجاد جو بی اعتمادی، کاهش روحیه خلاقیت و نوآوری، توجه صرف به مشکلات، نتیجه گرا ( تاکید بر حصول نتیجه)، تاکید صرف بر ارزیابی عملکرد، ارزیابی گسسته و دوره ای را می توان ذکر کرد (ونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

در حالیکه دیدگاه جدید ارزیابی عملکرد از جمله ارزیابی عملکرد به روش ۳۶۰ درجه؛ آموزش، رشد و توسعه ظرفیتهای سازمان، بهبود و بهسازی سازمان و عملکرد آن، مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیتهای و عملیات را هدف قرار میدهد و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قدرت و تعالی سازمانی تشکیل میدهد (علیزاده، ۱۳۸۸). در الگوی بازخورد ۳۶۰ درجه، با اتکا به داده هایی که از سرپرستان، همکاران، نیروهای تحت سرپرستی و گاهی مشتریان، تأمین کنندگان، خود افراد و سایرین به دست می آید ارزیابی انجام می گیرد. استفاده از منابع چندگانه اطلاعاتی در حقیقت باعث گسترش رویکردی جامع و همه جانبه به سازمان می شود (ضیایی، ۱۳۸۴). در این نوع از ارزشیابی فرض بر این است که مدیران در جهت جلب رضایت همه ذینفعان تلاش می کنند و تنها رضایت مدیر آنها کافی نیست بدیهی است، ارزیابی نیازمند الگو، ابزار و معیارهای دقیق است تا بتواند شاخصها و نتایج معتبری از وضع موجود ارائه دهد.

امروزه نقش سازمانها در فرایند توسعه جوامع بر همگان روشن است و این سؤال همواره مطرح است که چرا برخی سازمانها در ایفای وظایف خود موفق و برخی ناموفق اند. پاسخ به چنین سؤالهایی مستلزم انجام مطالعات و تحقیقات وسیع در زمینه عوامل مرتبط با اثربخشی سازمانهاست. اثربخشی سازمانی، موضوعی اصلی در نظریه های سازمانی است و یکی از ملاک های ارزیابی عملکرد سازمانی محسوب می شود (شنهوا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). اثر بخشی میزانی است که سازمان به اهداف خود نایل می گردد. رایبیز<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) اثربخشی سازمانی را به عنوان میزان کسب اهداف کوتاه مدت و بلندمدت با توجه به انتظار ذینفعان، ارزیابی کنندگان و مرحله زندگی سازمانی تعریف می کند. بالسر<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) اثر بخشی سازمانی را درجه و میزانی که سازمان نیازها را برآورده می سازد یا برآوردن معیارهای ارزیابی افراد خارج از سازمان تعریف می کنند. اثربخشی سازمان به توانایی آن در بهره وری از محیط خود در جهت تامین منابع ارزشمند و کمیاب بستگی دارد. در حقیقت سازمان برای حفظ کیفیت اثربخشی، بایستی در جهت استفاده بهینه از منابع محیطی به عنوان بخشی از متغیرهایی که می توانند سازمان را به اهدافش نزدیک تر سازند، گام

<sup>1</sup> Wang

<sup>2</sup> Schnhav

<sup>3</sup> Robbins

<sup>4</sup> Balsar

بردارد (به نقل از دفت<sup>۵</sup>، ۱۳۸۱) سازمان‌ها به این منظور به وجود آمده‌اند که به عنوان مؤثرترین و کارسازترین، واحدهای اجتماعی هدفهای خود را در حد انتظارات جامعه تحقق بخشند. از این رو تمام کوششهای سازمانی در جهت ترویج و تشویق رفتارهایی است که از لحاظ سازمان اثربخش، مولد و از لحاظ کارکنان سازمان، رضایت بخش و پاداش دهنده باشد (فلچر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). بی تردید سازمانهای آموزشی، یکی از اساسی‌ترین، مهمترین، موثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌ها می‌باشند که مسولیت عظیم تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه را بر عهده دارند و تامین‌کننده‌ی منابع انسانی دیگر سازمان‌ها می‌باشند، و در این راستا، مدارس به عنوان رکن اساسی سازمان آموزش و پرورش رسمی، سعی در تحقق هدف‌های آموزش و پرورش دارد. آموزش و پرورش عامل اصلی و کلیدی در توسعه اجتماعی - اقتصادی و فرهنگی - سیاسی هر جامعه‌ای محسوب می‌شود. تجزیه و تحلیل عوامل موثر در رشد و توسعه جوامع پیشرفته بیانگر آن است که همه این کشورها از آموزش و پرورش کارا و اثربخش برخوردار بوده‌اند. اثر بخشی سازمانی نیز مقصدی است که تمام تلاشهای سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت می‌گیرد. موفقیت مدارس به تحقق هدف‌های آموزش و پرورش بستگی دارد. در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی و ایفای بهبود سازمانی موضوع اثر بخشی سازمانی مفهومی مهم و استراتژیک تلقی می‌شود، بنابراین بررسی وضعیت اثر بخشی مدارس به منظور ارائه توصیه‌های لازم به مسئولان و دست‌اندرکاران آموزشی جهت بهبود اثر بخشی مدارس لازم و ضروری می‌باشد. تحقیقات در زمینه عملکرد سازمانی و اثر بخشی سازمانی از ارتباط بین این دو شاخص حکایت می‌کند. به عنوان نمونه نصیری فرد (۱۳۹۲) در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان بین اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده کردند، به این معنی که هر چه قدر اثربخشی سازمانی و مولفه‌های آن شامل بهبود و ارتقاء جامعه، خدمات ارائه شده به ارباب رجوع، ادراک و رضایت ارباب رجوع و نتایج ناخواسته بالاتر باشد میزان عملکرد سازمانی هم افزایش می‌یابد. یافته‌های این پژوهش مؤید آن است اثربخشی سازمانی موضوع محوری در نظریه سازمانی تلقی شده و موسسات در ارزیابی عملکرد خود به بررسی و میزان اثربخشی سازمانی می‌پردازند

مک‌کارتی<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی به نقد و بررسی فنون ارزیابی عملکرد برای اندازه‌گیری اثر بخشی و کارایی کارکنان پرداختند و بیان کردند هر کارمند نگرش‌های مختلفی نسبت به مسولیت رسیدگی به کارمحوه دارد. همچنین نتایج مطالعه نشان داد که ارزیابی عملکرد در جهت بهبود عملکرد کار، انتظارات ارتباطی، تعیین کارمندان دارای توانایی‌های بالقوه و کمک به مشاوره کارکنان نقش دارد. و ارتباط معنی‌داری بین ارزیابی عملکرد و اثر بخشی مشاهده شد. با توجه به مطالب ارائه شده و اثبات

---

<sup>5</sup> daft

<sup>6</sup> FLETCHER

<sup>7</sup> McCarthy

ارتباط بین ارزیابی عملکرد و اثر بخشی سازمانی میتوان اظهار داشت یکی از عواملی که ممکن است اثر بخشی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد، ارزیابی عملکرد می باشد. بنابراین، در این تحقیق فرض بر این است که ارزشیابی عملکرد می تواند در اثر بخشی سازمانی نقش مهمی داشته باشد. چراکه ارزشیابی عملکرد باعث تحقق عدالت سازمانی، ارضای نیازهای خود یابی و خود شکوفایی افراد و ایجاد انگیزه در افراد برای ماندگاری در سازمان می شود (کیچومبا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

. بسیاری از مدیران ارزیابی عملکرد را کار دشوار و ناخوشایندی تلقی می کنند که انجام آن در سازمان ضروری است. ارزیابی عملکرد چالش عملی برای همه کسانی است که در فرایند درگیرند. و خاطرنشان می سازند که مدیران فرایند ارزیابی عملکرد را دوست ندارند. به طوری که بدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی دهند؛ آنها اصلاً ارزیابی را با زبردستان در میان نمی گذارند. چارچوبی از مشکلات مرتبط با بازخور منفی را، در محتوی مصاحبه ارزیابی عملکرد ترسیم می کنند. آنها بحث می کنند که بسیاری از مدیران ارائه بازخور منفی را دوست ندارند و در زمینه ارائه آن نیز از مهارت لازم برخوردار نیستند و در نتیجه، عملکردها، اغلب مطلوبتر از حد واقعی ارزیابی می گردد و باعث کاهش قابل توجهی در اثربخشی فرایند مدیریت عملکرد می شود. این نقص و ناکارآمدی در ارزیابیهای مدیریت نیز مشهود است که به بعضی از عوامل موثر در این امر می توان اشاره کرد: (لانگنچر، ۱۹۹۷) - معیار عملکرد نامشخص / ابزارهای ارزیابی ناموثر؛

- روابط کاری ضعیف؛

- عدم دسترسی مافوق به اطلاعات لازم در زمینه عملکرد واقعی؛

- فقدان بازخور عملکرد در حال بهبود؛

- نگرش منفی؛

- فقدان توجه به بهبود و توسعه مدیریت؛

- ارتباط ناموثر با سیستمهای پاداش دهی؛

- فقدان مهارت و انگیزه لازم در مدیران برای ارزیابی عملکرد؛

- عدم ثبات در ساختار و فرایندهای سازمان

ارزیابی عملکرد به این شیوه (سنتی) با پیامدهای سازمانی چون، تغییرات شغلی و حقوق، تصمیمات مربوط به انتقال و ارتقا، تغییرات شغلی و حقوق ارتباط دارد و طبیعتاً باعث بهبود عملکرد واحد کاری یا رفتار مدیر نخواهد شد.

آنها پیشنهاد می کنند در حالی که تصمیمات مربوط به توسعه و مهارت آموزی که نتیجه حمایت شده ارزیابی عملکرد سنتی است. ولی دستیابی به این هدف، غالباً مشکل است، به دلیل اینکه، ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد گذشته است. از سوی دیگر، بازخور ۳۶۰ درجه معمولاً در سازمانها، به عنوان ابزار توسعه برای یادگیرندگان استفاده می شود.

بنابراین با توجه به موارد متعددی که در مورد محاسن ارزیابی عملکرد و اثر بخشی عنوان گردید و با توجه به اینکه عملکرد سازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه تنگاتنگی با یکدیگر داشته به گونه ای که تحقیقات در طی ۳۵ سال گذشته نشان داده اند که این دو مفهوم از یکدیگر مستقل نبوده و در هم تنیده هستند (شنهوا، ۹، اشروآم، ۱۹۹۴). بنابراین انجام تحقیقی در مورد ارزیابی عملکرد مدیران مدارس و همچنین بررسی وضعیت اثر بخشی مدارس و در نهایت بررسی نقش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در اثر بخشی سازمانی مدارس متوسطه دوره دوم احساس شد.

## روش پژوهش

نوع پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردیو از نظر ماهیت و شیوه گرد آوری و داده ها توصیفی از نوع همبستگی است زیرا آن چه را هست توصیف و تفسیر می کنند. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان (مدیران، دبیران) دبیرستان های متوسطه دوره دوم شهرستان ملارد کرج در سال ۹۵ بودند که بر اساس آمار اخذ شده ۳۷۴ نفر بودند. تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران (روش تعیین حجم نمونه کوکران) ۲۰۸ نفر مشخص شد. به منظور سنجش متغیرهای مورد استفاده در پژوهش از دو پرسشنامه، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، نوری و همکاران (۱۳۸۵) (مولفه های مختلف برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) و اثر بخشی سازمانی پارسونز (۱۹۷۹) (مولفه های مختلف انطباق، کسب هدف، یگانگی، حفظ الگوها) استفاده شد پرسشنامه، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، نوری و همکاران (۱۳۸۵) ۸۲ سؤال دارد و در مولفه های برنامه ریزی ۱۰ سؤال، تصمیم گیری ۸ سؤال، قضاوت ۸ سؤال، ارتباطات ۹ سؤال، پردازش اطلاعات ۹ سؤال، مهارتهای فنی ۷ سؤال، روابط بین فردی ۱۰ سؤال، رهبری ۱۳ سؤال و کنترل ۸ سؤال طبقه بندی می شود. جهت تنظیم پرسشنامه از مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت از گزینه به ندرت تا همیشه (گزینه اصلاً امتیاز بین ۱۹-۰ و گزینه همیشه امتیاز بین ۱۰۰-۸۰) در مبنای ۱۰۰ استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه همه در یک جهت تنظیم شده بودند. در خصوص کلید پرسشنامه، امتیاز بین ۸۰ تا ۱۰۰ بیانگر وضعیت عالی، ۶۰ تا ۷۹، بسیار خوب، ۴۰-۵۹، خوب، ۲۰-۳۹، متوسط ۱۹-۰، ضعیف برای هر یک از مولفه ها می باشد.

بعد از آماده سازی پرسشنامه‌ها، به منظور تعیین روایی اولیه پرسشنامه اثر بخشی پارسونز (۱۹۷۹) پرسشنامه در اختیار 15 نفر از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی قرار گرفت که روایی صوری این پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت

همچنین پرسشنامه ارزیابی عملکرد به روش بازخورد ۳۶۰ در اختیار 15 نفر از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی قرار گرفت که روایی صوری این پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت .

در تحقیق جاری به ترتیب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ برای نوآوری، ۰/۰۸۳ تعهد سازمانی، ۰/۸۸ رضایت شغلی، ۰/۸۵ روحیه ۰/۷۹ و در انتها برای کل پرسشنامه ۰/۸۰ بدست آمد.

پایایی پرسشنامه ارزیابی عملکرد به روش بازخورد ۳۶۰ نوری و همکاران (۱۳۸۵)، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸ گزارش شد.

برای طبقه بندی و تنظیم داده ها از آمار توصیفی شامل انحراف معیار، میانگین و .. برای تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات خام از آمار استنباطی، و رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شد.

## یافته های پژوهش

### فرضیه اول

مؤلفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) با اثر بخشی سازمانی رابطه دارد..

آزمون همبستگی مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان با اثربخشی سازمانی

شاخص	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
برنامه ریزی	۰/۳۵۲	* ۰/۰۰۱
تصمیم گیری	۰/۳۲۱	* ۰/۰۰۱
قضاوت	۰/۳۱۰	* ۰/۰۰۱
ارتباطات	۰/۳۸۸	* ۰/۰۰۱
پردازش اطلاعات	۰/۳۴۲	* ۰/۰۰۱
مهارتهای فنی	۰/۴۱۱	* ۰/۰۰۱
روابط بین فردی	۰/۲۹۹	* ۰/۰۰۱
رهبری	۰/۳۰۰	* ۰/۰۰۱
کنترل	۰/۳۱۲	* ۰/۰۰۱

\*: رابطه در  $P < ۰/۰۵$  معنی دار است.

نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون مندرج در جدول نشان می دهد که مقدار P به دست آمده (۰/۰۰۱) کمتر از مقدار سطح معنی داری ( $P=۰/۰۵$ ) می باشد و لذا فرض صفر تایید می شود. بنابراین بین مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) با اثربخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

#### فرضیه دوم

مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) با اثربخشی سازمانی رابطه دارد.

آزمون همبستگی مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران با اثربخشی سازمانی

شاخص	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
برنامه ریزی	۰/۳۴۳	* ۰/۰۰۱
تصمیم گیری	۰/۳۳۲	* ۰/۰۰۱
قضاوت	۰/۳۳۳	* ۰/۰۰۱
ارتباطات	۰/۳۵۱	* ۰/۰۰۱



* / ۰/۰۰۱	۰/۳۴۶	پردازش اطلاعات
* / ۰/۰۰۱	۰/۴۰۱	مهارتهای فنی
* / ۰/۰۰۱	۰/۳۰۲	روابط بین فردی
* / ۰/۰۰۱	۰/۳۰۹	رهبری
* / ۰/۰۰۱	۰/۳۵۴	کنترل

\*: رابطه در  $P < ۰/۰۵$  معنی دار است.

نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون مندرج در جدول نشان می دهد که مقدار P به دست آمده (۰/۰۰۱) کمتر از مقدار سطح معنی داری (P=۰/۰۵) می باشد و لذا فرض صفر تایید می شود. بنابراین بین مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) با اثر بخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

#### فرضیه سوم

هر یک از مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) توانایی پیش بینی اثر بخشی سازمانی را دارند.

#### مدل خلاصه شده خروجی رگرسیون چندگانه

مدل	ضریب همبستگی (R)	توان ۲ ضریب همبستگی R Square	ضریب تعیین تعدیل شده Adjusted R square	خطای استاندارد برآورد شده Std. Error of the Estimate
۱	۰/۴۶۰	۰/۲۱	۰/۱۹۱	۹/۶۲

شاخص های پیش بین کننده : مولفه های مختلف ارزشیابی ۳۶۰ درجه (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل)، متغیر پیش بین شونده : اثر بخشی سازمانی

برای آزمون این فرضیه از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد. اولین خروجی که خلاصه خروجی رگرسیون چند گانه می باشد. این جدول نشان می دهد . مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۴۶۰ می باشد که نشان می دهد بین مجموع متغیرهای مستقل و متغیر وابسته تحقیق همبستگی قوی وجود دارد . اما مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۱۹ نشان می دهد که حدودا ۰/۱۹ درصد از کل تغییرات میزان اثر بخشی سازمانی وابسته به ۹ متغیر ارزشیابی ۳۶۰ درجه (برنامه ریزی، تصمیم

گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارت‌های فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) ذکر شده در این معادله می باشد. به عبارت دیگر مجموع این متغیرها حدوداً یک پنجم از واریانس متغیر اثر بخشی سازمانی را پیش بینی (برآورد) می کنند. بنابراین فرض تحقیق مبنی بر هر یک از مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارت‌های فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) توانایی پیش بینی اثر بخشی سازمانی را دارند تایید می شود.

همچنین با توجه به مقدار  $F(31/421)$  در سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ در جدول می توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیون تحقیق مرکب از ۹ متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مدل خوبی بوده و مجموعه متغیرهای مستقل قادرند تغییرات اثر بخشی سازمانی را تبیین کنند.

تحلیل واریانس برای رگرسیون چند متغیری جهت پیش‌بینی اثر بخشی سازمانی براساس ارزشیابی ۳۶۰ درجه

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	میزان F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۹۹۸۱/۸۴۵	۹	۱۱۰۹/۲۴۱	۳۱/۴۲۱	۰/۰۰۱ *
باقیمانده	۴۹۹۰۵/۵۱۲	۱۹۸	۸۸/۷۳۱		
مجموع	۵۹۸۸۷/۳۶۲	۲۰۷			

\*: در  $P < 0/05$  معنی‌دار است.

سومین خروجی که ضرایب تاثیر رگرسیونی هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته را نشان می دهد. در این بخش تفسیر ضرایب رگرسیونی بر اساس ضریب بتا انجام می گیرد. زیرا این آماره نشان دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده هر یک از متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته تحقیق می باشد. بنابراین می توانیم با استفاده از آن سهم نسبی هر متغیر مستقل در مدل را مشخص کنیم.

مقایسه متغیرها نشان می دهد که تاثیر ۹ شاخص مختلف ارزشیابی ۳۶۰ درجه (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارت‌های فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) بر اثر بخشی سازمانی معنی دار می باشد. چراکه سطح خطای مقدار  $t$  آن‌ها کمتر از ۰/۰۵ می باشد که نشان دهنده این موضوع می باشد که هر ۹ متغیر مذکور بر متغیر اثر بخشی سازمانی تاثیر داشته اند. ثانیاً متغیرهای برنامه ریزی ۰/۲۹۱، رهبری ۰/۲۸۳، تصمیم گیری ۰/۲۶۱، کنترل ۰/۲۵۳، روابط بین

فردی ۰/۲۳۱، ارتباطات ۰/۲۰۱، پردازش اطلاعات ۰/۱۹۱، مهارتهای فنی ۰/۱۶۸، قضاوت ۰/۱۶۰ به ترتیب بالاترین تاثیر رگرسیونی را روی متغیر اثر بخشی سازمانی داشته اند. در مورد نتایج به دست آمده از این بخش نتایج می توان بدین شکل تفسیر نمود که به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیرهای برنامه ریزی، رهبری، تصمیم گیری، کنترل، روابط بین فردی، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، قضاوت، به ترتیب میزان اثر بخشی به ترتیب به میزان ۰/۲۹۱، ۰/۲۸۳، ۰/۲۶۱، ۰/۲۵۳، ۰/۲۳۱، ۰/۲۰۱، ۰/۱۹۱، ۰/۱۶۸ و ۰/۱۶۰ انحراف استاندارد افزایش می یابد.

. ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش بینی اثر بخشی سازمانی براساس ارزشیابی ۳۶۰ درجه

متغیر ملاک	متغیرهای پیش بینی کننده	میزان B	ضریب β	میزان t	سطح معنی داری
ارزشیابی ۳۶۰ درجه	برنامه ریزی	۰/۰۲۹	۰/۲۹۱	۱۸/۳	* ۰/۰۰۹
	تصمیم گیری	۰/۰۳۶	۰/۲۶۱	۱۶/۵	* ۰/۰۱۱
	قضاوت	۰/۰۳۵	۰/۱۶۰	۸/۱	* ۰/۰۲۵
	ارتباطات	۰/۰۱۵	۰/۲۰۱	۱۰/۱	* ۰/۰۱۹
	پردازش اطلاعات	۰/۰۲۹	۰/۱۹۱	۸/۲	* ۰/۰۱۶
	مهارتهای فنی	۰/۰۳۶	۰/۱۶۸	۷/۹	* ۰/۰۲۳
	روابط بین فردی	۰/۰۹۹	۰/۲۳۱	۱۳/۵۰	* ۰/۰۰۷
	رهبری	۰/۰۲۶	۰/۲۸۳	۱۷/۱	* ۰/۰۱۰
	کنترل	۰/۰۲۹	۰/۲۵۳	۱۵/۵	* ۰/۰۱۳

\*: در  $P < ۰/۰۵$  معنی دار است.

### فرضیه چهارم

هر یک از مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) توانایی پیش بینی اثر بخشی سازمانی را دارند.

مدل خلاصه شده خروجی رگرسیون چندگانه

خطای استاندارد برآورد شده	ضریب تعیین تعدیل شده	توان ۲ ضریب همبستگی	ضریب همبستگی (R)	مدل
Std. Error of the Estimate	Adjusted R square	R Square		
۱۰/۸۳	۰/۲۴۱	۰/۲۶	۰/۵۱۰	۱

شاخص های پیش بین کننده : مولفه های مختلف ارزشیابی ۳۶۰ درجه (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارت های فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) متغییر پیش بین شونده : اثر بخشی سازمانی

برای آزمون این فرضیه از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد. اولین خروجی که خلاصه خروجی رگرسیون چند گانه می باشد. این جدول نشان می دهد. مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۴۶۰ می باشد که نشان می دهد بین مجموع متغیرهای مستقل و متغییر وابسته تحقیق همبستگی قوی وجود دارد. اما مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۲۴۱ نشان می دهد که حدودا ۰/۲۴۱ درصد از کل تغییرات میزان اثر بخشی سازمانی وابسته به ۹ متغیر ارزشیابی ۳۶۰ درجه (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارت های فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) ذکر شده در این معادله می باشد. به عبارت دیگر مجموع این متغیرها حدودا یک چهارم از واریانس متغیر اثر بخشی سازمانی را پیش بینی (برآورد) می کنند. بنابراین فرضیه صفر مبنی بر هر یک از مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارت های فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) توانایی پیش بینی اثر بخشی سازمانی را دارند تایید می شود.

همچنین با توجه به مقدار F (۳۲/۵۱) در سطح خطای کوچک تر از ۰/۰۱ در جدول ۴-۱۵ می توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیون تحقیق مرکب از ۹ متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مدل خوبی بوده و مجموعه متغیرهای مستقل قادرند تغییرات اثر بخشی سازمانی را تبیین کنند.

تحلیل واریانس برای رگرسیون چند متغیری جهت پیش بینی اثر بخشی سازمانی براساس ارزشیابی ۳۶۰ درجه

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	میزان F	سطح معنی داری
رگرسیون	۱۱۰۸۱/۳۲۵	۹	۱۲۳۱/۲۲	۳۲/۵۱	* ۰/۰۰۱
باقیمانده	۵۴۱۳۴/۶۱۲	۱۹۸	۹۳/۲۹۵		



روابط بین فردی	۰/۰۵۲	۰/۲۱۱	۱۵/۲	* ۰/۰۱۰
رهبری	۰/۰۳۶	۰/۳۱۱	۲۰/۱	* ۰/۰۰۸
کنترل	۰/۰۴۱	۰/۲۶۱	۱۴/۵	* ۰/۰۱۵

\*: در  $P < ۰/۰۵$  معنی دار است.

## بحث و نتیجه گیری

### فرضیه اول

مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) با اثر بخشی سازمانی رابطه دارد. برای انجام آزمون این فرضیه از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان (برنامه ریزی ۰/۳۵۲، تصمیم گیری ۰/۳۲۱، قضاوت ۰/۳۱۰، ارتباطات ۰/۳۸۸، پردازش اطلاعات ۰/۳۴۲، مهارتهای فنی ۰/۴۱۱، روابط بین فردی ۰/۲۹۹، رهبری ۰/۳۰۰ و کنترل ۰/۳۱۲) با اثر بخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

### فرضیه دوم

مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) با اثر بخشی سازمانی رابطه دارد. برای انجام آزمون این فرضیه از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد بین مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان (برنامه ریزی ۰/۳۴۳، تصمیم گیری ۰/۳۳۲، قضاوت ۰/۳۳۳، ارتباطات ۰/۳۵۱، پردازش اطلاعات ۰/۳۴۶، مهارتهای فنی ۰/۴۰۱، روابط بین فردی ۰/۳۰۲، رهبری ۰/۳۰۹ و کنترل ۰/۳۵۴) با اثر بخشی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

### فرضیه سوم:

هر یک از مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) توانایی پیش بینی اثر بخشی سازمانی را دارند. برای آزمون این فرضیه از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد. اولین خروجی رگرسیون نشان داد مقدار ضریب

همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۴۶۰ می باشد که نشان می دهد بین مجموع متغیرهای مستقل و متغیر وابسته تحقیق همبستگی قوی وجود دارد . اما مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۱۹ نشان می دهد که حدودا ۰/۱۹ درصد از کل تغییرات میزان اثر بخشی سازمانی وابسته به ۹ متغیر ارزشیابی ۳۶۰ درجه (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) ذکر شده در این معادله می باشد. به عبارت دیگر مجموع این متغیرها حدودا یک پنجم از واریانس متغیر اثر بخشی سازمانی را پیش بینی (برآورد) می کنند. بنابراین فرضیه تحقیق مبنی هر یک از مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معلمان (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) توانایی پیش بینی اثر بخشی سازمانی را دارند تایید می شود.

از سویی مقایسه متغیرها نشان می دهد که تاثیر ۹ شاخص مختلف ارزشیابی ۳۶۰ درجه (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) بر اثر بخشی سازمانی معنی دار می باشد . چراکه سطح خطای مقدار t آن ها کمتر از ۰/۰۵ می باشد که نشان دهنده این موضوع می باشد که هر ۹ متغیر مذکور بر متغیر اثر بخشی سازمانی تاثیر داشته اند .ثانیا متغیرهای برنامه ریزی ۰/۲۹۱، رهبری ۰/۲۸۳، تصمیم گیری ۰/۲۶۱، کنترل ۰/۲۵۳، روابط بین فردی ۰/۲۳۱، ارتباطات ۰/۲۰۱، پردازش اطلاعات ۰/۱۹۱، مهارتهای فنی ۰/۱۶۸، قضاوت ۰/۱۶۰ به ترتیب بالاترین تاثیر رگرسیونی را روی متغیر اثر بخشی سازمانی داشته اند. در مورد نتایج به دست آمده از این بخش نتایج می توان بدین شکل تفسیر نمود که به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر های برنامه ریزی، رهبری، تصمیم گیری، کنترل، روابط بین فردی، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، قضاوت، به ترتیب میزان اثر بخشی به ترتیب به میزان ۰/۲۹۱، ۰/۲۸۳، ۰/۲۶۱، ۰/۲۵۳، ۰/۲۳۱، ۰/۲۰۱، ۰/۱۹۱، ۰/۱۶۸ و ۰/۱۶۰ انحراف استاندارد افزایش می یابد.

#### فرضیه چهارم :

هر یک از مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارتهای فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) توانایی پیش بینی اثر بخشی سازمانی را دارند. برای آزمون این فرضیه از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد. خروجی رگرسیون نشان داد که مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۴۶۰ می باشد که نشان می دهد بین مجموع متغیرهای مستقل و متغیر وابسته تحقیق همبستگی قوی وجود دارد . اما مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۲۴۱ نشان می دهد که حدودا ۰/۲۴۱ درصد

از کل تغییرات میزان اثر بخشی سازمانی وابسته به ۹ متغیر ارزشیابی ۳۶۰ درجه (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارت‌های فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) ذکر شده در این معادله می باشد. به عبارت دیگر مجموع این متغیرها حدوداً یک چهارم از واریانس متغیر اثر بخشی سازمانی را پیش بینی (برآورد) می کنند. بنابراین فرضیه تحقیق مبنی هر یک از مولفه های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارت‌های فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) توانایی پیش بینی اثر بخشی سازمانی را دارند تایید می شود.

از سویی مقایسه متغیرها نشان می دهد که تاثیر ۹ شاخص مختلف ارزشیابی ۳۶۰ درجه (برنامه ریزی، تصمیم گیری، قضاوت، ارتباطات، پردازش اطلاعات، مهارت‌های فنی، روابط بین فردی، رهبری و کنترل) بر اثر بخشی سازمانی معنی دار می باشد. چراکه سطح خطای مقدار  $t$  آن ها کمتر از ۰/۰۵ می باشد که نشان دهنده این موضوع می باشد که هر ۹ متغیر مذکور بر متغیر اثر بخشی سازمانی تاثیر داشته اند. ثانياً متغیرهای رهبری ۰/۳۱۱، تصمیم گیری ۰/۲۵۲، کنترل ۰/۲۶۱، برنامه ریزی ۰/۲۴۰، روابط بین فردی ۰/۲۱۱، ارتباطات ۰/۲۰۱، مهارت‌های فنی ۰/۱۹۸، پردازش اطلاعات ۰/۱۸۲، قضاوت ۰/۱۸۱ به ترتیب بالاترین تاثیر رگرسیونی را روی متغیر اثر بخشی سازمانی داشته اند. در مورد نتایج به دست آمده از این بخش نتایج می توان بدین شکل تفسیر نمود که به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر های رهبری، تصمیم گیری، کنترل، برنامه ریزی، روابط بین فردی، ارتباطات، مهارت‌های فنی، پردازش اطلاعات، قضاوت به ترتیب میزان اثر بخشی به ترتیب به میزان ۰/۰۲۵۲/۳۱۱، ۰/۰۲۴۰/۲۶۱، ۰/۰۲۱۱/۰، ۰/۰۱۹۸/۲۰۱، ۰/۰۱۸۲/۰، ۰/۰۱۸۱، انحراف استاندارد افزایش می یابد.

بحث و نتیجه گیری نتایج حاصل از فرضیه اول تا چهارم نشان دادند که ابعاد مختلف ارزشیابی ۳۶۰ درجه با اثر بخشی سازمانی در ارتباط بوده و بر آن تاثیر دارند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات احسانی و همکاران (۱۳۷۸)، نصیری فرد (۱۳۹۲) همسو می باشد.

احسانی (۱۳۷۸) در تحقیقی با عنوان تاثیر ارزشیابی عملکرد کارکنان بر اثر بخشی عملکرد نیروی انسانی عنوان کردند که بین ارزشیابی عملکرد و اثر بخشی نیروی انسانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد یعنی هر چه در بهبود سیستم ارزشیابی عملکرد اقدام کنیم بر اثر بخشی سازمان افزوده خواهد شد. نصیری فرد (۱۳۹۲) در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان بین اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری مشاهده کردند، به این معنی که هر چقدر اثربخشی سازمانی و مولفه های آن شامل بهبود و ارتقاء جامعه، خدمات ارائه شده به ارباب رجوع،



ادراک و رضایت ارباب رجوع و نتایج ناخواسته بالاتر باشد میزان عملکرد سازمانی هم افزایش می یابد. یافته های این پژوهش مؤید آن است اثربخشی سازمانی موضوع محوری در نظریه سازمانی تلقی شده و موسسات در ارزیابی عملکرد خود به بررسی و میزان اثربخشی سازمانی می پردازند. هاشم زهی (۱۳۸۹) در تحقیقی تحت عنوان عوامل مرتبط با اثربخشی نظام های سنجش عملکرد در بیمارستان های آموزشی شهر تهران از دیدگاه مدیران آنها در سال ۱۳۸۹ و ارائه الگو عنوان کردند که ارتباط معنی داری بین ارزیابی عملکرد و اثر بخشی وجود دارد. مک کارتی<sup>۹</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی به نقد و بررسی فنون ارزیابی عملکرد برای اندازه گیری اثر بخشی و کارایی کارکنان پرداختند و بیان کردند هر کارمند نگرش های مختلفی نسبت به مسئولیت رسیدگی به کارمحوه دارد. همچنین نتایج مطالعه نشان داد که ارزیابی عملکرد در جهت بهبود عملکرد کار، انتظارات ارتباطی، تعیین کارمندان دارای توانایی های بالقوه و کمک به مشاوره کارکنان نقش دارد. و ارتباط معنی داری بین ارزیابی عملکرد و اثر بخشی مشاهده شد.

## منابع

۱. احسانی، غلامعباس (۱۳۷۸)، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی) دانشگاه تهران مجتمع آموزش عالی قم .
- ۲.
۳. دفت، ریچارد ال (۱۳۸۱)، "مبانی تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه دکتر علی پارسا بیان و سید محمد اعرابی، چ دوم، انتشارات تهران دفتر پژوهش های اسلامی.
۴. رایبیز، استیفن پی (۱۹۹۰)؛ تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، سیدمهدی الوانی و حسن دانائیفرد، تهران، صفار، چاپ پنجم، ص ۴۹.
۵. ضیایی، مسعود؛ میری، محمدرضا؛ حاجی آبادی، محمدرضا و آذرکار، سیده قدسیه (۱۳۸۴) بررسی دیدگاه اساتید و دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی بیرجند نسبت به ارزشیابی استاد توسط دانشجو، خلاصه مقالات هفتمین همایش کشوری آموزش پزشکی، تبریز.
۶. علی زاده، جبرئیل (۱۳۸۸)، ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی E FQM، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد بناب (مجله تققتصاد، کار و جامعه، مهر، شماره ۱۱۲).

۷. نصیری فرد، حسن و پرویز سعیدی، ۱۳۹۲، بررسی رابطه بین اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گلستان، دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، انجمن مدیریت راهبردی ایران.

8. Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295-315 .
9. Kipchumba, T. B., & Yano, K. L. (2014). Perceived usefulness of the 360-degree appraisal tool and its usage in performance in Nakuru, Kenya. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5(3), 330 .
10. Longenecker.c,(1997),”Why managerial performance appraisals are ineffective:causes and lessons”,career development international ,vol.2,num.2,pp22-28.
11. Fletcher, C. (2005). The implications of research on gender differences in self-assessment and 360 degree appraisal. *Human Resource Management Journal*, 9(1), 39-46 .
12. McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2001). 360 feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32 .
13. Schnhav,Y.W,Shrumand,A,(1994).Goodness concepts in the study of organizations:A longitudinal survey of four leading Journals. *Organization Studies* ,15 (15),753-776.
14. Won,K & Aspinwall,E.(2005).An empirical study of the important factors for knowledge- management adoption in the SME sector .*Journal of knowledge management* , 9(3):64-82.