

## چالش‌های ارزیابی عملکرد پرستاران در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مشهد از دیدگاه مدیران پرستاری: یک مطالعه کیفی

معصومه شاهنگی<sup>۱</sup>، علی وفایی نجار<sup>۲</sup>، بهاره بشرویی شرق<sup>۳</sup>، پریسا رجایی<sup>۴</sup>، الهه هوشمند\*<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۰۴/۰۸ تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۱۱/۲۱

### چکیده

**پیش‌زمینه و هدف:** ارزیابی عملکرد ارزیابی دوره‌ای و رسمی از عملکرد شغلی کارکنان است که نتیجه آن در ارتقاء اثربخشی، بهره‌وری، افزایش کیفیت خدمات و پاسخگویی لحاظ می‌شود. مطالعه حاضر باهدف تبیین چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان پرستاری از دیدگاه مدیران پرستاری در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شده است.

**مواد و روش کار:** پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی از نوع تحلیل محتوا است که در سال ۱۳۹۹ انجام شد. در این مطالعه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۸ نفر از مدیران خدمات پرستاری (مترون) بیمارستان و سرپرستان بخش‌ها در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مشهد مصاحبه شد. آنالیز داده‌ها با استفاده از روش تحلیل چارچوبی داده‌ها و به کمک نرم‌افزار MAXQDA10 صورت گرفت.

**یافته‌ها:** در این مطالعه چهار مفهوم اساسی (ساختاری - انگیزشی - آموزشی - ماهیت فرآیند ارزیابی) و دوازده زیر مفهوم به‌عنوان چالش‌های دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان پرستاری از دیدگاه مدیران پرستاری شناسایی شدند. نتایج نشان داد قوی‌ترین چالش از دیدگاه مدیران خدمات پرستاری (مترون) بیمارستان و سرپرستان بخش به ترتیب اولویت اول و دوم مربوط به مسئله انگیزش (۱۰۰ درصد) و کم‌رنگ شدن نقش انگیزشی تشویقات (۷۲ درصد) است. **نتیجه‌گیری:** نتایج این مطالعه نشان داد که بزرگ‌ترین چالش‌ها در مفهوم اساسی انگیزش است. لذا تلاش و توجه هر چه بیشتر مسئولان ارزیابی عملکرد دانشگاه در اصلاح فرآیند انگیزشی در اجرای دستورالعمل ارزیابی کارکنان ضروری است.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، پرستار، انگیزش، علوم پزشکی مشهد

مجله پرستاری و مامایی، دوره نوزدهم، شماره نهم، پی‌درپی ۱۴۶، آذر ۱۴۰۰، ص ۷۱۵-۷۰۴

آدرس مکاتبه: مشهد، خیابان دانشگاه، دانشکده بهداشت، گروه علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، تلفن: ۰۹۱۵۱۲۴۷۳۵۰

Email: hoshmande@mums.ac.ir

### مقدمه

و بررسی رفتارها و عملکرد آن‌ها، از وظایف اصلی مدیران است، بدین ترتیب که با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد خود زمینه پرورش آن‌ها فراهم شده و این امر نه تنها کارایی کارکنان را موجب خواهد شد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می‌گردد (۳). اهمیت این فرآیند به قدری است که بیش از ۹۰ درصد از سازمان‌های بزرگ دارای نظام ارزیابی عملکرد بوده و بیش از ۷۵ درصد آن‌ها، ارزیابی عملکرد را

ارزیابی عملکرد یک فرآیند رسمی در سازمان است که بر اساس اهداف عینی یا عناصر ذهنی به مقایسه بین عملکرد انجام شده و عملکرد مورد انتظار می‌پردازد (۱) در حقیقت این فرآیند در ترفیع کارکنان، تفویض مسئولیت، آموزش کارکنان و افزایش حقوق مؤثر است و باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌گردد (۲). ارزیابی کارکنان

<sup>۱</sup> دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران

<sup>۲</sup> استاد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، گروه علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران

<sup>۳</sup> دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران

<sup>۴</sup> دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران

<sup>۵</sup> دانشیار مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، گروه علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

پیچیدگی فرآیند ارزیابی و وجود کاستی‌هایی در سیستم ارزیابی کارکنان می‌باشد (۵).

برای بهبود نظام ارزیابی عملکرد پرستاران، ابتدا باید چالش‌های ارزیابی عملکرد از دیدگاه مدیران پرستاری تبیین گردد و با مشارکت و همفکری این گروه، راه‌حل‌های کاربردی برای حل این معضل ارائه گردد. لذا این پژوهش باهدف تبیین چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان پرستاری از دیدگاه مدیران پرستاری در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مشهد به‌عنوان یکی از دانشگاه‌های تیپ یک کشور که از پتانسیل لازم در این زمینه برخوردار می‌باشد، انجام گردید.

### مواد و روش کار

این پژوهش یک مطالعه کیفی از نوع تحلیل محتوا است که در دی‌ماه ۱۳۹۹ در دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شد. بدین منظور در ابتدا ۲ مصاحبه به‌طور عمیق و بدون ساختار با مدیران خدمات پرستاری (مترون) مرکز آموزشی - پژوهشی و درمانی بیمارستان امام رضا (ع) و مرکز آموزشی - پژوهشی و درمانی بیمارستان قائم (ع) به‌عنوان بزرگ‌ترین بیمارستان‌های عمومی آموزشی شرق کشور به پیشنهاد واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شد. بعد از انجام ۲ مصاحبه عمیق، با نظر گروه پژوهش، سؤالات راهنمای مصاحبه تنظیم و نهایی گردید. مصاحبه به‌طور نیمه ساختاریافته بر اساس نمونه‌گیری هدفمند، با مدیرانی که سابقه حداقل ۵ سال در ارزیابی عملکرد کارکنان با دستورالعمل کشوری ارزیابی کارکنان فعلی را داشتند انجام شد. بدین منظور با ۶ نفر از مدیران خدمات پرستاری (مترون) بیمارستان‌های (مرکز آموزشی - پژوهشی و درمانی امام رضا (ع)، مرکز آموزشی - پژوهشی و درمانی قائم (ع)، مرکز آموزشی - پژوهشی و درمانی شهید کامیاب و مرکز آموزشی - پژوهشی و درمانی دکتر شیخ - پیوند اعضا منتصریه و شهید هاشمی نژاد) مصاحبه انجام شد. مدیران خدمات پرستاری بیمارستان، سرپرستاران بخش‌ها را به روش گلوله برفی جهت مصاحبه معرفی نمودند. این سرپرستاران شامل کسانی بودند که سابقه بیش از ۵ سال در ارزیابی عملکرد پرستاران داشتند. بر این اساس با ۱۲ سرپرستار بخش (سرپرستاران بخش‌های سوختگی زنان و عفونی امام رضا (ع) - سرپرستار بخش جراحی زنان و ارتوپدی شهید هاشمی نژاد - سرپرستاران بخش جراحی زنان وای سی یو جراحی قلب قائم (ع) - سرپرستار بخش مراقبت ویژه یک و ارتوپدی یک شهید کامیاب - سرپرستاران بخش اورژانس و همودیالیز پیوند اعضا منتصریه - سرپرستار بخش اورژانس و جراحی دکتر شیخ)

به‌صورت سالانه انجام می‌دهند (۲). توجه به بحث ارزیابی عملکرد کارکنان در ایران به‌ویژه در بخش دولتی فراوان بوده و دولت با پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان سعی در بهبود وضع موجود نظام ارزیابی کارکنان دارد (۴).

پیامدهای مورد انتظار ارزیابی عملکرد شامل بهبود عملکرد، شناخت نیازهای آموزشی و بهسازی پرسنلی، فراهم کردن مبنایی برای پاداش و انگیزش می‌باشد (۵). شایان‌ذکر است در چند دهه گذشته از روش‌های گوناگونی برای طرح‌ریزی برنامه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده شده است (۶). از آنجایی که پرستاران در خط مقدم ارائه خدمات بهداشتی و درمانی قرار دارند، عملکرد آن‌ها تا حد زیادی تعیین‌کننده کیفیت مراقبت‌های بهداشتی و درمانی است (۷)، مطالعات وسیعی نیز در زمینه روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد شغلی انجام است. مانند مطالعه پیترز<sup>۱</sup> و همکاران که حاکی از ارتباط معنادار بین ارزیابی عملکرد و انگیزش شغلی بود (۸). در مطالعه نیک پیما و همکاران ارزیابی عملکرد کارکنان با عواملی نظیر رضایتمندی شغلی، انگیزش و تشخیص نیازهای آموزشی پرستاران دارای ارتباط معنادار بود (۹). در مطالعه تقوی و همکاران ارزیابی عملکرد بر بهبود عملکرد کارکنان، تشخیص نیازهای آموزشی و پاداش تأثیر مثبت داشت (۱۰) بنابراین، توجه به نظام ارزیابی عملکرد و فرآیند اجرای آن از اهمیت بسزایی برخوردار است. همچنین، یکی از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت ارزیابی عملکرد، عدم اجرای صحیح آن به علت ناآگاهی ارزیابی‌کنندگان از شیوه اجرای ارزیابی می‌باشد (۷). مطالعه اکبری و همکاران نتایج مطالعه نشان داد که یکی از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت نظام ارزیابی عملکرد، عدم اجرای صحیح آن به علت ناآگاهی ارزیابی‌کنندگان از شیوه اجرای ارزیابی می‌باشد (۱۱). بر همین اساس نتایج تحقیقات نشان می‌دهد روش‌های ارزیابی پرستاران در بیمارستان‌ها کارآمد نبوده و در بهبود عملکرد نیروی انسانی تأثیر چندانی ندارد (۴). مطالعه آواس<sup>۲</sup> و همکاران عوامل مؤثر بر عملکرد منفی پرستاران، نبود یک ارزیابی عملکرد رسمی می‌باشد (۱۲). یافته‌های حاصل از پژوهش بازارگادی و همکاران (۱۳) و زابلی و همکاران در مورد وضعیت نظام فعلی ارزیابی عملکرد پرستاران، انتقاداتی را بر نظام ارزیابی عملکرد از قبیل ذهنی، کلی و غیرتخصصی بودن ارزیابی نشان داد (۴).

باوجود سعی در طراحی سیستم‌های بهینه و مؤثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می‌دهند که به‌طور کلی، مسئولان سازمان از روش‌ها و سیستم‌های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، عوامل مختلفی از جمله

<sup>2</sup> Awases

<sup>1</sup> Peters

مصاحبه شد که در مجموع ۱۸ مصاحبه در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام گرفت.

نمونه‌هایی از سؤالات پرسشنامه نیمه ساختاریافته به شرح زیر می‌باشد:

چالش‌های ارزیابی عملکرد پرستاران در بخش شاخص‌های اختصاصی چیست؟

چالش‌های ارزیابی عملکرد پرستاران در بخش شاخص‌های عمومی چیست؟

نظر شما در خصوص تأثیر ارزیابی عملکرد با این فرمت در انگیزه و کیفیت کاری پرستاران چیست؟

به نظر شما نمرات که از این ارزیابی به دست می‌آید نمره واقعی در خصوص عملکرد پرستاران است؟

تمام مصاحبه‌ها در محل کار (بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مشهد) مشارکت‌کنندگان صورت گرفت و محقق شخصاً تمام مصاحبه‌ها را به‌طور کامل توسط MP4 Player ضبط نمود، و بلافاصله بعد از مصاحبه، مطالب بر روی کاغذ پیاده شدند و موارد مهم یادداشت گردید. در انتهای هر جلسه، پژوهشگر خلاصه مطالب یادداشت شده را به کمک مصاحبه‌شوندگان مرور نموده و در صورت نیاز مطالب یادداشت شده به‌ویژه نکات کلیدی اصلاح یا تعدیل شدند. جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع یعنی هنگامی که مطالب جدیدی از سوی مشارکت‌کنندگان مطرح نشد و مطالب تکراری بود، ادامه یافت. میانگین زمان برای هر مصاحبه به‌طور متوسط بین ۵۰ دقیقه به طول انجامید و کلیه مصاحبه‌ها در

مدت‌زمان شهریورماه ۹۹ لغایت دی‌ماه ۹۹ انجام شد. آنالیز داده‌ها با استفاده از روش تحلیل چارچوبی داده‌ها مشتمل بر پنج مرحله آشنایی، شناسایی یک چارچوب موضوعی، نمایه کردن، ترسیم جداول، کشیدن نقشه و تفسیر انجام شد (۱۴) و به کمک نرم‌افزار MAXQDA10 تحلیل گردید به‌منظور اطمینان از صحت یافته‌های پژوهش کیفی چهار معیار (اعتبار یا مقبولیت، قابلیت اعتماد یا همسان بودن، قابلیت انتقال، تائید پذیری) پیشنهادی گابا و لینکلن (۱۵) موردتوجه قرار گرفت. بدین‌صورت که محقق بعد از انجام هر مصاحبه، آن را به شرکت‌کنندگان بازگرداند تا از صحت تفاسیر خود اطمینان حاصل نماید. جهت برآورد تائید پذیری و اعتماد داده‌ها بازنگری توسط ناظرین صورت گرفت. متن برخی از مصاحبه‌ها، کدها و طبقات استخراج‌شده علاوه بر محققان توسط ۲ نفر از اعضای هیئت‌علمی موردبررسی قرار گرفت و توافق در میان نتایج استخراج گردیده، حاصل شد. با این‌وجود یافته‌ها با ۲ نفر از ناظرین خارجی که در تحقیق مشارکت نداشتند در میان‌گذارده شد و آن‌ها تناسب یافته‌ها را مورد تائید قرار دادند و بدین‌صورت قابلیت انتقال داده‌ها نیز تأیید شد. در نهایت یک چارچوب کلی از مهم‌ترین چالش‌های ارزیابی عملکرد سالانه پرستاران در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مشهد به دست آمد.

### یافته‌ها

در مجموع مصاحبه با ۱۸ نفر (۶ نفر از مدیران خدمات پرستاری و ۱۲ نفر از سرپرستاران بخش‌های مختلف بیمارستان) انجام شد. مشخصات فردی مشارکت‌کنندگان در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول (۱): مشخصات دموگرافیک مدیران پرستاری شرکت‌کننده در مصاحبه

ویژگی‌های دموگرافیک	مدیران خدمات پرستاری	سرپرستاران بخش (درصد)	کل (درصد)
جنس	زن ۳ (۵۰)	۸ (۶۶,۶۶)	۱۱ (۶۱,۱۱)
	مرد ۳ (۵۰)	۴ (۳۳,۳۳)	۷ (۳۸,۸۸)
تحصیلات	لیسانس ۴ (۶۶,۶۶)	۱۱ (۹۱,۶۶)	۱۵ (۸۳,۳۳)
	فوق‌لیسانس ۲ (۳۳,۳۳)	۱ (۸,۳۳)	۳ (۱۶,۶۶)
سابقه کار	۱۰-۵ -	۵ (۴۱,۶۶)	۵ (۲۷,۷۷)
	۲۰-۱۱ ۳ (۵۰)	۵ (۴۱,۶۶)	۸ (۴۴,۴۴)
	۳۰-۲۱ ۳ (۵۰)	۲ (۱۶,۶۶)	۵ (۲۷,۷۷)

در مجموع، چالش‌های ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان پرستاری شامل ۴ مفهوم اصلی و ۱۲ زیر مفهوم شناسایی شد که در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

## جدول (۲): چالش‌های ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان پرستاری در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مشهد از دیدگاه مدیران

مفهوم اصلی (Themes)	زیر مفهوم (Sub-Themes)	درصد مدیران		مورد (Items)
		خدمات پرستاری (مترون)	سرپرستاران بخش	
۱- ساختاری	تغییر فرمت ارزشیابی	۵۰٪	۳۳،۳۳٪	✓ عدم اختصاصی بودن کل شاخص‌های فرم ارزشیابی
		تنظیم شرح وظایف بر اساس عملکرد فعلی در پست سازمانی	۳۸،۸۸٪	۳۳،۳۳٪
	تغییر امتیازدهی بخش عمومی و اختصاصی	۳۳،۳۳٪	۶۶،۶۶٪	✓ زیاد بودن نمره شاخص اختصاصی به شاخص عمومی
		کم بودن آیت‌های بخش اختصاصی	۵۵،۵۵٪	۶۶،۶۶٪
	لحاظ نمودن امتیاز در آیت‌م تدریس در شاخص عمومی	۱۶،۶۶٪	۴۱،۶۶٪	✓ حذف تدریس از فرم ارزشیابی
		عدم در نظر گرفتن آیت‌م تدریس به‌عنوان یک امتیاز تشویقی به نمره کل ارزشیابی	۳۳،۳۳٪	۴۱،۶۶٪
	سلیقه‌ای بودن	۱۶،۶۶٪	۶۶،۶۶٪	✓ یکسان بودن شرح وظایف جهت پست‌های یکسان
		عدم نمره دهی به شرح وظایف بر اساس مستندات	۵۰٪	۶۶،۶۶٪
	لحاظ نمودن امتیاز در آیت‌م کسب موفقیت‌های ویژه در خصوص مقالات	۵۰٪	۷۵٪	✓ ۵۰ درصد نمره شاخص‌های اختصاصی برای همه یکسان باشد
		امتیاز بالای آیت‌م مقالات در فرم ارزشیابی	۶۶،۶۶٪	۷۵٪
۲- انگیزشی	کم‌رنگ شدن نقش انگیزشی تشویقات	۸۳،۳۳٪	۶۶،۶۶٪	✓ روتین بودن صدور تقدیرنامه‌ها
		عدم صدور تقدیرنامه برای عملکردهای برجسته	۷۲٪	۶۶،۶۶٪
۳- آموزشی	برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت	۵۰٪	۵۰٪	✓ امتیاز بالای تقدیرنامه در فرم ارزشیابی
		حذف اجرای تشویقی یک طبقه به نمرات ارزشیابی ۵ سال متوالی بالاتر از ۸۵	۱۰۰٪	۱۰۰٪
		۵۰٪	۵۰٪	✓ عدم تأثیر نمرات ارزشیابی در حقوق و مزایای پرسنل
		۵۰٪	۵۰٪	✓ ضعف در برگزاری کلاس‌های آموزشی با توجه به نیازسنجی اول هر سال
				✓ امتیاز بالای دوره‌های آموزشی در فرم ارزشیابی

✓	عدم بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی در عملکرد افراد					
✓	عدم ارتباط ارزشیابی افراد با ارزیابی عملکرد فصلی و ماهانه پرسنل	٪۶۱،۱۱	٪۶۶،۶۶	٪۵۰	عدم ارتباط بین ارزیابی عملکرد روتین و ارزشیابی سالانه	
✓	عدم استناد نمرات ارزشیابی با لینک شده با فرم ارزیابی عملکرد پرسنل					
✓	فاصله زمانی کم جهت ارزشیابی سالانه پرسنل	٪۳۳	٪۱۶،۶۶	٪۶۶،۶۶	زمان بر بودن انجام ارزیابی	۴- ماهیت فرایند ارزیابی
✓	تعداد زیاد پرسنل جهت ارزشیابی					
✓	عدم ارزشیابی در طول سال					
✓	فاصله بیش از ۶ ماه از سال قبل جهت تکمیل فرم ارزشیابی	٪۱۶،۶۶	٪۸،۳۳	٪۱۶،۶۶	استمرار ارزشیابی	
✓	عدم برگزاری دوره‌های آموزشی جهت ارزیابان	٪۵،۵۵	٪۸،۳۳	.	صلاحیت فرد ارزیابی کننده	

ارزیابی عملکرد جزئی از نظام مدیریت عملکرد محسوب شده و در آن عملکرد کاری افراد در راستای رسیدن به استانداردهای تعیین شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (۳۷). چالشی که یکی از مصاحبه شونده‌ها اظهار داشت: "... باید فرمت استاندارد مشخص شود و سلیقه‌های نمره دادن از بین برود. شما در نظر بگیرید ۲۲ بخش و ۲۲ سر پرستار و ۲۲ نظر مختلف و نمره‌هایی که داده می‌شود متفاوت است ..." (م ۳) "... به نظر من قسمت اختصاصی باید شفاف‌تر شود و باید یک سری تعاریف برای همه پرستاران مشخص باشد..." (م ۶)

#### تغییر امتیازدهی بخش عمومی و اختصاصی

۱- زیاد بودن نمره شاخص اختصاصی به

##### شاخص عمومی

در این رابطه مصاحبه شونده‌ها اظهار داشتند: "... بخش نمره اختصاصی جالب است ۴۰ نمره است و از عمومی که ۶۰ نمره است کمتر است و به نظر من باید برعکس شود تا فرد بفهمد به خاطر عملکرد کاری نمره بیشتری می‌گیرد ..." (م ۲ و ۳ و ۴ و ۵) و همچنین قسمت امتیاز شاخص اختصاصی از نظر شرکت‌کنندگان حاضر در پژوهش، اهمیت بیشتری داشت زیرا با عملکرد پرستاران بیشتر در ارتباط است. به‌عنوان نمونه شرکت‌کنندگان اظهار داشتند: "... بیشترین قسمت که ارزیابی فرد را نشان می‌دهد و شرح وظایف فرد با توجه به پست است که نمره بیشتری داشته باشد بهتر است همون قسمت اختصاصی رو می‌گیرم..." (م ۱۴ و ۱۷ و ۱۶ و ۱۸)

#### ۲- کم بودن آیت‌های بخش اختصاصی

مورد دیگری که در این قسمت مطرح شده افزایش شاخص‌های بخش اختصاصی است. زیرا این بخش عملکرد پرستاران را با توجه به شرح وظایف تعیین می‌کند. تعدادی از مشارکت‌کنندگان بیان

#### مفهوم شماره یک: عوامل ساختاری:

عوامل ساختاری دلالت بر مواردی دارند که ناشی از نحوه طراحی و تخصیص امتیازها در فرم‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد که به شرح زیر قابل بررسی می‌باشد:

##### ✓ تغییر فرمت ارزیابی

۱- عدم اختصاصی بودن کل شاخص‌های

##### فرم ارزیابی

از آنجاکه شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر روی رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد، مشارکت‌کنندگان چالش‌هایی را در این زمینه بیان کردند: "... اصلاً چرا قسمت اختصاصی و عمومی کردند، یک فرمت بذارند و با همون سنجیده شود..." (م ۱۳)

"... باید یک تغییراتی در فرمت داده شود، شاید بهتر باشد همش اختصاصی باشه و قسمت عمومی برداشته شود و اون رو در همین اختصاصی قرار بدن و کلاً یک فرم باشه بهتر است..." (م ۱۱ و ۱۰)

۲- تنظیم شرح وظایف بر اساس عملکرد

##### شغلی در پست سازمانی

در نظرات مصاحبه کننده‌ها چالشی که در این زمینه مطرح شد یکسان بودن فرمت ارزیابی برای همه پرستاران (مترون - پرستار - کمک بهیار و ...) می‌باشد که یکی از مصاحبه شونده‌ها بیان کرد "... این چارت یا فرمت برای همه یکسان است و باید با توجه به سمت و پست فرد که در حال انجام کار است مشخص شود..." (م ۷) و مشارکت کننده دیگری اظهار داشت که "... مهم‌ترین ایراد این فرم ارزیابی این است که برای همه یک فرمت است، مترون - پرستار - کمک بهیار..." (م ۶)

۳- استانداردسازی آیت‌های فرم ارزیابی

کردند: "... این ارزیابی یکم ریزتر شود بهتر است. بخصوص بخش اختصاصی ... (م ۲) ... بخش اختصاصی در عملکرد مهم است و آیتم‌ها ریزتر شود بهتر می‌تونیم کارکرد فرد را بسنجیم..." (م ۱۶)

### ✓ لحاظ نمودن امتیاز در آیتم تدریس در

#### شاخص عمومی

#### ۱- حذف تدریس از فرم ارزیابی

یکی از شرکت‌کنندگان این چالش را این‌گونه بیان کرد "... راستش تدریس هم چندان جالب نیست و مگه ما وقت تدریس داریم و فقط پرسنلی که تدریس در دانشگاه و یا ... دارند و امتیاز این قسمت رو می‌گیرند..." (م ۱۲)، همچنین یکی از شرکت‌کنندگان در این خصوص بیان کرد که: "... و یا در قسمت تدریس نیاز نیست که همه پرسنل تدریس داشته باشند باید این اصلاً برداشته شود چون به عملکرد و ارزیابی ربطی ندارد..." (م ۱۳)

#### ۲- عدم در نظر گرفتن آیتم تدریس

#### به‌عنوان یک امتیاز تشویقی به نمره کل ارزیابی

مصاحبه‌کننده‌ای در این خصوص بیان کرد "... نگاه کنید بیشتر پرسنل ما پرستار هستند و ما نه انتظار تدریس و نه انتظار پژوهش داریم ولی در فرمت ارزیابی هست و این جزء عملکرد حساب نمیشه و به نظر من اگر هم می‌خواهیم نمره بدهیم اضافه باشد. یعنی فردی که علاقه داشته و رفته انجام داده به امتیازش اضافه به شه هم انگیزه برای فرد می‌شود و هم نمره بهتری می‌گیرد..." (م ۹ و ۱۲)

#### ۳- وجود آیتم تدریس فقط برای پست‌هایی

#### که می‌توانند تدریس داشته باشند

بیشترین صحبت مصاحبه‌شونده‌ها در مورد امتیاز آیتم تدریس بود که این امتیاز به پست‌هایی که تدریس جزء شرح وظایفشان است تعلق می‌گیرد در همین راستا مصاحبه‌شونده‌ها اظهار داشتند "... آیتم تدریس برای فرد تدریسی را با توجه به شرایط کاری دارد و انجام می‌دهد نمره می‌گیرد..." (م ۷) "... و در قسمت تدریس که نمره آور است هر کسی نمی‌تواند تدریس داشته باشد و نمره این قسمت را هم نمی‌توانند بگیرند..." (م ۴)

#### سلیقه‌ای بودن آیتم بخش اختصاصی

#### ۱- یکسان بودن شرح وظایف جهت

#### پست‌های یکسان

در مصاحبه‌های صورت گرفته افراد اظهار داشتند "... یکی عملکرد سختی را می‌خواهد و یکی عملکرد آسان‌تری که نمره راحت‌تر به فرد داده می‌شود. به نظر من باید چند نمره‌اش برای همه یکسان باشد تا همه با یک شرایط نمره بگیرند..." (م ۹). "... الان ارزیابی سلیقه‌ای شده است و هر کس آیتم‌هایی را برای خودش می‌نویسد و با توجه به آن‌ها نمره می‌دهد. باید یک سری تعاریف

برای همه پرستاران مشخص باشد و قسمتی از نمره برای همه یکسان باشد..." (م ۶)

#### ۲- عدم نمره دهی به شرح وظایف بر اساس مستندات

عدم نمره دهی مناسب با توجه به شرح وظایف و مستندات، یکی از عوامل و مشکلاتی است که باعث نا رضایتی پرسنل از ارزیابی عملکرد شده است. چالشی که یکی از مصاحبه‌کننده‌ها در این زمینه بیان کرد: "از قبل آیتم‌هایی برای هر پست تعریف شده باشه با توجه به شرح وظایف خوبه نه اینکه هر کسی هر چی در قسمت خصوصی می‌خواهد به نویسه یکی ۵ تا مینویسه و نمره می‌گیره یکی ده تا مینویسه و نمره کمتر می‌گیره..." (م ۱۲) "... شرح وظایف به نظر من بسته‌هایی باشد که فرد در هر پستی وجود داشته باشد که فرد در طول سال با توجه به آن‌ها نمره بگیرد ... و دیگر نظر شخصی و سلیقه‌ای در نمره دادن نباشد به نظر من بهتر است..." (م ۱۴)

#### ۲- ۵۰ درصد نمره شاخص‌های اختصاصی

#### برای همه یکسان باشد

یکی از مصاحبه‌شونده‌ها درباره این موضوع بیان کرد که "... قسمت اختصاصی را خودشان تعیین کنند من دیدم که هر سوپروایزر و یا کارمند خودش تعیین میکنه و این هم مشکل ایجاد میکنه و فرد آیتمی رو میذاره که نمره آور است در صورتی که باید کلی باشه و تا حدود ۵۰ نمره برای همه یکی باشه و ۵۰ نمره بستگی به جایگاه کاری باشه تا نمره‌های همه پرسنل به واقعیت نزدیکتر باشه..." (م ۱۳)

#### ✓ ارائه مقالات در آیتم کسب موفقیت

#### ویژه

#### ۱- امتیاز بالای آیتم مقالات در فرم ارزیابی

برای توصیف این چالش مصاحبه‌شونده‌ها اظهار داشتند که: "... و در قسمت تألیف کتاب و مقاله که امتیاز آور است نباید برای همه گذاشته شود. چون یک پرستار بخش نمی‌تواند این کار را انجام دهد و نمره نمی‌گیرد..." (م ۴) "... بعضی‌ها مثلاً دارند درس می‌خوانند ارشد و مقاله می‌دهند و اون را برای ارزیابی استفاده می‌کنند و نمره می‌گیرند و این شاید چندان ارزش کاری نداشته باشد و فقط بحث نمره است..." (م ۷) "... نمی‌دوم این بحث مقاله و کتاب چیه اضافه کردند باید چیزی رو بیارن که جزو کاری فرد باشه نه اینکه عده‌ای از یک جایی مقاله میارند و نمره می‌گیرند این را هم بردارند بهتر است..." (م ۸)

#### ۲- عدم در نظر گرفتن آیتم مقالات

#### به‌عنوان یک امتیاز تشویقی به نمره کل ارزیابی

بحث امتیاز تشویقی در فرم ارزیابی عملکرد چالشی بود که تعدادی از مصاحبه‌شونده‌ها اظهار داشتند مانند: "... و باید امتیاز جدا بپش تعلق به گیره البته باید واقعاً فرد نوشته باشد و انجام داده

باشد... (م ۱۰ و ۶ و ۹ و ۵ و ۱۷) و "... اصلاً کار پژوهش مربوط به پرستار بخش نیست و نباید جزء نمره کل گذاشته شود چون ما می‌خواهیم ارزیابی فرد را توجه به عملکرد سالی که داشته انجام دهیم و اصلاً به نظر من نباید باشد که فرد به خاطر این نمره‌اش کم شود و یا اگر هست نمره جدا داده شود..." (م ۳)

### مفهوم شماره ۲: عوامل انگیزشی

در این مفهوم ارتباط بین فرایند ارزیابی عملکرد و ایجاد انگیزش به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ✓ کم‌رنگ شدن نقش انگیزشی تشویقات

##### ۱- روتین بودن صدور تقدیرنامه‌ها

مصاحبه شونده‌ها در خصوص تأثیر تقدیر نامه در ارزیابی عملکرد پرسنل این‌گونه بیان کردند که: "... تقدیرنامه برای کاری بهتر و یا عملکرد خیلی بهتر از چیزی که داره انجام میشه هست نه اینکه پرستاری که وظیفه خودش رو داره انجام میده تقدیر کنیم..." (م ۱۳) به گفته یکی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه: "... بحث تقدیرنامه خیلی مشکل شده و همه انتظار تقدیرنامه دارند، به نظر من کسی که کار معمولی خودش رو انجام میده تقدیر نمی‌خواد..." (م ۸)

##### ۲- عدم صدور تقدیرنامه برای عملکردهای برجسته

چالش دیگری که پژوهشگر در فرآیند مصاحبه‌ها به آن دست یافت عدم صدور تقدیرنامه جهت عملکردهای برجسته می‌باشد. به‌عنوان نمونه مصاحبه شونده‌ها اظهار داشتند "... به نظر من این را هم باید از نمره کل برداشت و اگر فرد تقدیر نامه گرفت واقعاً به خاطر عملکرد بسیار عالی از بقیه باشد..." (م ۹ و ۸) و یا اینکه نمره تقدیر نامه باید جدا از نمره ارزیابی باشد..." (م ۲)

##### ۳- امتیاز بالای تقدیرنامه در فرم ارزیابی

چالشی که در این قسمت بیان شده امتیاز ۱۰ نمره جهت تقدیرنامه در ارزیابی عملکرد پرسنل بود که یکی از مصاحبه شونده‌ها بیان کرد "... تقدیر نامه هم چون به پرسنل زیاد داده نمیشه و امتیازش هم ۱۰ نمره است و حداقل باید ۳ تا داشته باشند این هم برداشته به شه و یا نمره کمتری باشه و یا جدا از نمره کل باشه بهتر است..." (م ۱۲) "... باید در ارزیابی هم امتیاز جدا به اون داده به شه تا افراد تشویق به عملکرد بهتر بشوند..." (م ۱۹) و مشارکت کننده دیگری در مورد ارزش تقدیرنامه اظهار داشت که: "... و به نمره ارزیابی هم اضافه گردد تا شان تقدیرنامه پا بر جا باشد..." (م ۹)

#### ✓ انگیزش

##### ۱- حذف اجرای تشویقی یک طبقه به

##### نمرات ارزیابی ۵ سال متوالی بالاتر از ۸۵

موردی که در این قسمت بیان شد حذف طبقه تشویقی وابسته به نمرات ارزیابی بالاتر از ۸۵ در ۵ سال متوالی می‌باشد که چالشی که مصاحبه کنندگان اظهار داشتند "... و باید این ارزیابی یک تاثیری هم نمیشد یک جایی مثلاً افزایش حقوق یا رتبه و ... داشته باشه البته قبلاً بود ولی الان چند سالی برداشته شده، قبلاً ۵ سال متمادی بالای ۸۵ بودی یک طبقه اضافه می‌شد و در حقوق تأثیر داشت ولی الان دیگه نیست..." (م ۱۲ و ۱۷ و ۱۵)

##### ۲- عدم تأثیر نمرات ارزیابی در حقوق و

##### مزایای پرسنل

چالش دیگری که پژوهشگر در فرآیند مصاحبه‌ها به آن دست یافت، عدم تأثیر نمره نهایی ارزیابی عملکرد در حقوق و مزایای پرسنل می‌باشد. به‌عنوان نمونه مصاحبه شونده‌ها اظهار داشتند "... این ارزیابی که چندین سال دارم انجام می‌دهم فقط یک نمره است و چندان تفاوتی بین نمرات نیست که حالا ۸۰ یا ۹۰ یا ۱۰۰ شد چه امتیازی دارد..." در آخر من چیزی از نتیجه این ارزیابی ندیدم مثل این شده که باید انجام شود ولی بین کسی که ۸۰ و یا ۹۰ و یا ۱۰۰ می‌گیره هیچ فرقی نداره نه در حقوق و نه در جایگاه رتبه و طبقه و یا جایگاه کاری..." (م ۳ و ۵ و ۲ و ۱۷ و ۱۸)

##### ۳- نمایش تأثیر نمره ارزیابی بیشتر در تنبیه و لغو قرارداد

مصاحبه شونده‌ها در خصوص تأثیر نمره ارزیابی در تنبیه و لغو قرارداد بیان کردند که: "... نمره‌ای که آخر کار گرفته میشه هیچ تاثیری هم نداره فکرکنم فقط وقتی ارزش داره که بخوای نمره به کسی ندی این ارزیابی کارایی داره..." (م ۱۳) "... و فقط بدرد پیمانی - ها و یا کسی که می‌خواهیم از سیستم خارج کنیم می‌خوره که نمره کم بدهیم..." (م ۱۱) "... فقط در مواقعی که فرد پیمانی و خوب نباشد و بخواهند اهرم فشاری داشته باشند از این ارزیابی استفاده می‌کنند و نمره فرد را کم می‌کنند و در آخر هم دانشگاه می‌خواهد که نمره بالایی بدهیم و می‌گویند نیروی بد بهتر از نبودنش هست..." (م ۴)

##### ۴- عدم تمایز در تشویق افراد بر اساس نمره ارزیابی

تعدادی از مصاحبه شونده‌ها اظهار داشتند نمره نهایی ارزیابی عملکرد تاثیری در انگیزه افراد ندارد و بین نمرات ۷۰ تا ۱۰۰ فرقی نمی‌باشد "... این ارزیابی تاثیری در انگیزه ایجاد نمی‌کند و بی‌بهره است، مثلاً من خودم چند سالی هست همتس ۱۰۰ می‌شوم و فرقی بین ۷۰ و ۱۰۰ در انگیزش نیست و ملموس نیست که فرد درک کند" (م ۶) "... نمره ارزیابی انگیزه و تاثیری در کار بچه‌ها نداره و فقط یک نمره است و همه دوست دارند نمره خوب داشته باشند..." (م ۸) "... و نمره ارزیابی تاثیرش بیشتر باشه یعنی نشان داده به شه که فرد درک کند نمره‌ای که گرفته کم و زیادش را..." (م ۱۶)

##### مفهوم شماره ۳: عوامل آموزشی

بیشترین چالشی که در این مورد مطرح بود عدم ارتباط بین ارزیابی سالانه با ارزیابی‌های ماهانه و فصلی که بر اساس چک لیست انجام و در سیستم ثبت می‌شود بیان شد که مصاحبه‌کننده‌ها اظهار نمودند که: "... آگه به ارزیابی‌های ما که ماهانه برای پرسنل انجام می‌دهیم لینک شود خیلی بهتر است و افراد متوجه می‌شوند عملکردشان در طول سال بررسی می‌شود و نمره نهایی یک ساله داده می‌شود..." (م ۹ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶) "... ارزیابی عملکرد دیگه ماهانه هم ما داریم که عملکرد پرسنل انجام می‌گردد و اون تأثیر در اضافه حقوق و انگیزه پرسنل دارد به نظر من اگر ارزیابی عملکرد هم یک طوری در این لینک شود و ارزش خودش را نشان می‌دهد بسیار تأثیر گذار است و ارزش بیشتری دارد..." (م ۲ و ۱۷ و ۱۸ و ۸)

## ۲- عدم استناد نمرات ارزیابی با لینک شده

### با فرم ارزیابی عملکرد پرسنل

چالشی که مصاحبه‌شونده‌ها در این زمینه بیان کردند در خصوص عدم استناد به نمرات ارزیابی ماهانه و فصلی به نمره ارزیابی عملکرد سالانه می‌باشد که این‌گونه بیان شد که: "... وقتش یک ساله خوب نیست و به نظر من هر سه ماه باشد بهتر است مثلاً قاصدک هر ماه داره انجام میشه و نمره داده میشه که نمرات این به اون لینک شود خوب است..." (م ۷ و ۵ و ۱۴ و ۱۵)

### ✓ زمان بر بودن انجام ارزیابی

## ۱- فاصله زمانی کم جهت ارزیابی سالانه

### پرسنل

مصاحبه‌شونده‌ها در خصوص زمان تکمیل فرم ارزیابی عملکرد سالانه که کمتر از یک ماه می‌باشد و این باعث عدم نمره واقعی به عملکرد پرسنل می‌باشد این‌گونه بیان کردند که: "... یک مشکل اساسی این فرمت این است که یک تایم مشخص دارد مثلاً ۲۰ روز که باید پر شود ولی این عملکرد سالانه یک فرد است و حافظه فرد یاری نمی‌دهد که فرد در طول سال چه عملکردی داشته است و ممکن است همون نزدیک به ارزیابی مشکلی که با فرد داشته و یا عملکرد خوبی نداشته و همون را می‌بینند و نمره می‌دهند..." (م ۷ و ۱۱ و ۱۷) و مصاحبه‌شونده دیگری اهمیت میدانی بودن ارزیابی را این‌گونه توصیف کرد که: "... و باید ارزیابی میدانی باشه و سعی کنیم میدانی ارزیابی کنیم و بروز ارزیابی کنیم نه اینکه بزاریم آخر سال ارزیابی کنیم و یک نمره‌ای بدیم و کلاً ارزیابی میدانی هم خیلی مهم است..." (م ۱ و ۱۵)

## ۲- تعداد زیاد پرسنل جهت ارزیابی

همچنین چالش دیگری که اظهار داشتند تعداد زیاد پرسنل در ارزیابی عملکرد می‌باشد که این‌گونه توصیف کردند که "... و واقعاً کار سختی با این همه پرسنل را در مدت یک ماه بررسی کردن و

عوامل آموزشی در حقیقت دلالت بر رابطه بین نمرات فرم‌های ارزیابی عملکرد با تدوین برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان دارد که شرح آن در ادامه ارائه شده است.

## ✓ برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت ۱- ضعف در برگزاری کلاس‌های آموزشی با

### توجه به نیازسنجی اول هر سال

چالشی که اکثر مصاحبه‌شونده‌ها در این مقوله اظهار داشتند این بود که "... کلاس‌های آموزشی در قسمت عمومی، هم راستش ما در نیاز سنجی زیاد شرکت می‌کنیم و نزدیک به ۱۰۰ ساعت هم اول سال انتخاب می‌کنیم ولی بعدش در طول سال برگزار نمیشه و این نمره کم میشه که نباید این جز ارزیابی باشه و یا حداقل بزارن ۲۰ ساعت شرکت جزء ارزیابی الزامی هست و نمره اون قسمت رو بگیرن..." (م ۳ و ۴ و ۱۲ و ۱۸) و مصاحبه‌کننده دیگری اظهار داشت که "... بحث کلاس‌های آموزشی هم خودش معضلی هست که افراد انتخاب می‌کنند ولی تعدادی تشکیل نمی‌شود و این باعث می‌شود نمره آن قسمت هم گرفته نشود..." (م ۱۱)

## ۲- امتیاز بالای دوره‌های آموزشی در فرم ارزیابی

مصاحبه‌شونده‌ها اظهار داشتند "... در قسمت آموزش، آموزش افراد جزء امتیاز کلی برای هر فرد است و باید بگذرانند و اینکه نباید به یاریم در ارزیابی و نمره بدهیم به نظر من باید برداشته شود..." (م ۹) "... و یا اینکه کلاس‌های آموزشی که جزء کلاس‌هایی هست که باید گذرانده شود و اجباری است که تعداد ساعت‌هایی که باید گذرانده شود آیا نیازی است جزء نمره ارزیابی عملکرد فرد قرار داده شود..." (م ۲)

## ۲- عدم بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی در

### عملکرد افراد

یکی از مصاحبه‌شونده‌ها اظهار کرد که "... کلاس آموزشی در فرمت ارزیابی خوبه ولی خیلی وقت‌ها فقط بحث نمره است و نباید فقط به شرکت در کلاس نمره داده شود و باید عملکرد و تأثیر گذاری فرد هم مد نظر باشد و صرف شرکت در کلاس و نمره داده چندان درست نیست..." (م ۱۶)

## مفهوم شماره ۴: ماهیت فرآیند ارزیابی

این مفهوم دلالت بر مسائلی دارد که ناشی از نحوه پیاده سازی فرآیند ارزیابی می‌باشد که زیر مفهوم‌های آن در ادامه بحث ارائه شده است.

## ✓ عدم ارتباط بین ارزیابی عملکرد روتین

### و ارزیابی سالانه

## ۱- عدم ارتباط ارزیابی افراد با ارزیابی

### عملکرد فصلی و ماهانه پرسنل



نمره دادن هست ... و شاید اصلاً خیلی چیزها که فرد خوب بوده یا بد یادمان نباشد و فرد نمره واقعی نگیرد... " (م ۱۱ و ۱۷)

### ✓ استمرار ارزیابی

#### ۱- عدم ارزیابی در طول سال

مصاحبه شونده‌ها اظهار داشتند عدم ارزیابی در طول سال باعث نمرات نهایی کاذب جهت پرسنل می‌شود که این چالش را این‌گونه بیان کردند: "... در این ارزیابی اگر مسیر نمره که کاذب می‌باشد برداشته شود بهتر است یعنی با مستندات نمره داده و در نمره واقعی فرد نمایان تر است و بهتر است نمره‌ای برای فرد ثبت شود که ارزیابی فرد باشد..." (م ۱۴) "... الان طوری شده که همه سوری تو یک مدت‌زمانی نمره می‌دهند بخصوص بخش اختصاصی رو و واقعاً عملکرد فرد در طول یک سال بررسی نمی‌شود..." (م ۱۵)

#### ۲- فاصله بیش از ۶ ماه از سال قبل جهت

### تکمیل فرم ارزیابی

در تأیید این چالش مصاحبه شونده‌ها بیان داشتند که: "... و واقعاً این ارزیابی سال بعد که اجرا می‌شود و اطلاعات سال قبل را می‌خواد مثلاً الان که شهریور ماه ۹۷ است ارزیابی ۹۶ را می‌خواهند و واقعاً کار سختی است..." (م ۱۱) "... و زمان ارزیابی بهتر است نزدیک به همان سال باشه بهتر است..." (م ۱۷)

### ✓ صلاحیت فرد ارزیابی‌کننده

#### ۱- عدم برگزاری دوره‌های آموزشی جهت

### ارزیابان

یکی از مصاحبه شونده‌ها درباره این موضوع بیان کرد که: "... و کسی که ارزیابی می‌کند واقعاً فرد صلاحیت داری باشد و نظر شخصی و سلیقه‌ای وارد نکند..." (م ۱۵)

### بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد قوی‌ترین چالش از دیدگاه مدیران خدمات پرستاری (مترون) بیمارستان و سرپرستاران بخش به ترتیب اولویت اول و دوم مربوط به مسئله انگیزش (۱۰۰ درصد) و کم‌رنگ شدن نقش انگیزشی تشویقات (۷۲ درصد) می‌باشد. ایجاد و حفظ انگیزه یکی از وظایف اصلی مدیران است (۱۶). نتایج این پژوهش با تحقیق دهقان و همکاران هم راستا بود و نشان داد افراد انتظار دارند به خاطر انجام عملکرد خوب، ارزیابی، شناخته و تشویق شوند (۱۶). در مطالعه‌ای که توسط مسافرچی و همکارانش انجام شد، نتایج حاصله نشان داد ارزیابی عملکرد با انگیزش شغلی ارتباط دارد که با نتایج مطالعه حاضر منطبق می‌باشد (۱۷). نتایج در این پژوهش حاکی از آن بود که انگیزش جهت نمره بالا در ارزیابی عملکرد پرستاران نادیده

گرفته می‌شود، ولی در نمرات پایین تأثیر در تنبیه و لغو قرارداد بیشتر نمایان است و تأثیر نمره ارزیابی بیشتر در تنبیه و لغو قرارداد پرستاران می‌باشد و همچنین عدم تمایز در تشویق افراد بر اساس نمره ارزیابی نشان از عدم تمایز بین نمرات ارزیابی بین ۸۰-۹۰ و یا ۱۰۰ می‌باشد که منجر به بی انگیزشی در افراد شده است. بر اساس نتایج، حذف اجرای تشویقی یک طبقه به نمرات ارزیابی ۵ سال متوالی بالاتر از ۸۵، عدم تأثیر نمرات ارزیابی در حقوق و مزایای پرسنل، تأثیر نمره ارزیابی بیشتر در تنبیه و لغو قرارداد و عدم تمایز در تشویق افراد بر اساس نمره ارزیابی، باعث کاهش انگیزش در کارکنان شده است. نتایج پژوهش عابدی و همکاران، نشان داد عوامل انگیزشی در ارتقای عملکرد اهمیت بیشتری دارد (۱۷). نتایج مطالعه نیک پیمان و همکاران نیز بیانگر آن است که ارزیابی عملکرد با عوامل نظیر رضایت مندی شغلی و انگیزش و تشخیص نیازهای آموزشی پرستاران ارتباط دارد (۹).

در مصاحبه‌های انجام شده تعیین شرح وظایف در فرم‌های ارزیابی عملکرد با توجه به پست سازمانی فرد در اولویت می‌باشد که در مطالعه بازارگادی و همکاران هم به این نکته اشاره شده است (۱۳). مطالعه اسحاق و همکاران نیز که در پاکستان درباره نتایج ارزیابی عملکرد مؤثر انجام شده است به آگاهی کارکنان درباره چگونگی انجام کارشان، پیوند میان عملکرد فعلی و اهداف کارمند، تاکید دارد (۱۸).

در مطالعه هرو آبادی و همکاران نتایج نشان می‌دهد که برای اثربخشی بیشتر، ابزارهای ارزیابی باید عینی باشند به صورتی که عملکرد کارکنان را مطابق با شرح وظایف به طور دقیق اندازه گیری نموده و ارزیاب بدون دخالت احساسات و عواطف شخصی، واقعیات را بیان کند (۱۹). در رابطه با زمان بر بودن انجام ارزیابی نتایج مطالعه تاوونی با عنوان اثرات سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان روی ارتباط درون سازمانی در یک دانشگاه شمال غرب آلاسکا نشان داد که هرگاه کارکنان درک کردند که مدیرانشان در حال ارزیابی صحیح و مدت دار بوده‌اند، احساس بیش تری از کار گروهی، جریان اطلاعات و حس تعلق به سازمان برایشان دست می‌دهد (۲۰) که با نتایج این مطالعه همسو می‌باشد. همچنین گرین<sup>۱</sup> در مورد زمان ارزیابی عملکرد در مطالعه خود، ارزیابی سالانه را مؤثر نمی‌داند و ارزیابی عملکرد هر سه چهار ماه را توصیه کرده است (۲۱). مطالعه اکبری و همکاران نتایج مطالعه نشان داد که یکی از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت نظام ارزیابی عملکرد، عدم اجرای صحیح آن به علت ناآگاهی ارزیابی‌کنندگان از شیوه اجرای ارزیابی می‌باشد (۲۲).

<sup>1</sup> Green McGee

فرآیند انگیزشی در اجرای دستورالعمل ارزیابی کارکنان ضروری می‌باشد.

نتایج این مطالعه می‌تواند به مدیران بیمارستان‌ها کمک کند تا با آگاهی از چالش‌های شناسایی شده در این پژوهش، ارزیابی عملکرد بهتری از پرستاران به دست آورند. همچنین مسئولین دایره ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه، می‌توانند قبل از ایجاد ویرایش در دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، از نتایج این مطالعه به منظور پیش‌بینی چالش‌ها، استفاده کنند که این امر به خود موجب تعالی سازمانی در ارزیابی عملکرد پرستاران در بیمارستان‌ها می‌گردد.

### تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل پایان‌نامه‌ای با عنوان "تبیین چالش‌های ارزیابی عملکرد پرستاران در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مشهد از دیدگاه مدیران پرستاری" در مقطع کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی می‌باشد که با حمایت دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شده است. (کد تصویب: ۹۶۰۱۹۲) (کد اخلاق IR.MUMS.REC.1396.315)

### References

1. Giangreco A, Carugati A, Sebastiano A. War outside, ceasefire: An analysis of the performance appraisal system of a public hospital in a zone of conflict. *Evaluation And Program Planning* 2010;35:161-70.
2. Ghamari-Zare Z, Purfarzad Z, Anoosheh M, Seraji A, Ghorbani M. The correlation between quality of performance appraisal and job satisfaction of nurses. *Quarterly Journal Of Nursing Management* 2013;1(3):18-27.
3. Hamidi Y, Najafi L, Vatankhah S, Mahmoudvan R, Behzadpur A, Najafi A. The effect of performance appraisal results on the personnels motivation and job promotion. *J Health Serv* 2010;1(1):41-8.
4. Zaboli R, Delgoshaei B, Haghani H. Assessing the Performance Appraisal System at General Hospitals Affiliated with Iran University of Medical Sciences. *Journal of Health Administration* 2006;8(20):38-117.
5. Tajeddin M, Darvish M. Human Resources Performance Assessment Bases. *TADBIR* 2008;7(203):41-7.
6. Mirahmadi SMR, Attafar A, Ketabi S. Developing Employees' Performance Evaluation Standards in a Productive Company. *Journal of Research in Human Resources Management* 2016;7(4):213-34. 5;6(2):39-55.
7. Safavi M AS, Salmani Mood M. Relationship between nurses' quality performance and their job satisfaction. *Journal of Nursing Management* 2017; 6(1):64-72.
8. Peters DH, Chakraborty S, Mahapatra P, Steinhardt L. Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: Cross-sectional analysis from two Indian states. *Hum Resour Health* 2010;8(1):1-1.
9. Nikpeym N, Abed-Saeedi Z, Azargashb Z, Alavi Majd H. A review of nurses' performance appraisal in Iran. *Journal of Health Promotion Management (JHPM)* 2013; 1(9):73-83.
10. Taghavi Larijani T, Yekya Parsa Z, Kazemnejad A, Mazaheri A. Outcomes of the performance appraisal

در رابطه با صلاحیت فرد ارزیابی‌کننده در مطالعه دکلامر و همکاران که در بین پرستاران مراقب سلامت دولتی امریکا انجام گرفت نشان داد در سیستمی که در آن پرستاران ارزشیابان سطوح بالاتری از آموزش و تجربه داشتند مناسب‌تر و راضی‌کننده‌تر از سیستمی بود که در آن ارزشیابانی با سطح آموزش و تجربه پایین‌تری قراردارند(۲۳).

باید توجه داشت که ارزیابی عملکرد پرستاران حتی در کشورهای توسعه‌یافته نیز دارای مشکلات و چالش‌هایی نسبتاً مشابه با چالش‌های شناسایی‌شده در این مطالعه هستند که این امر نشان‌دهنده عمومیت نسبی چالش‌ها در بین کشورهای مختلف است. نتایج این مطالعه نشان داد که بزرگ‌ترین چالش‌ها در مفهوم اساسی انگیزش است که رفع این چالش، کمک شایانی به بهبود عملکرد پرستاران خواهد کرد. بر اساس نتایج، حذف اجرای تشویقی یک طبقه به نمرات ارزیابی ۵ سال متوالی بالاتر از ۸۵، عدم تأثیر نمرات ارزیابی در حقوق و مزایای پرسنل، تأثیر نمره ارزیابی بیشتر در تنبیه و لغو قرارداد و عدم تمایز در تشویق افراد بر اساس نمره ارزیابی، باعث کاهش انگیزش در کارکنان شده است. لذا تلاش و توجه هر چه بیشتر مسئولان ارزیابی عملکرد دانشگاه در اصلاح

- and its relation with nurses job motivation. HAYAT 2007;4(12):39-45
11. Akbari Haghighi F ZH, Karimi S, Arab M, Akbari Mousabadi M. The role of training managers and decision making network in evaluating the new appraisal system of government employee in Isfahan hospitals. Health Information Management 2011; 8 (5):681-9.
  12. Awases MH, MC. B. Factors affecting the performance of professional nurses in Namibia. Curationis 2013;36(1):E1-8.
  13. Pazargadi M, Khatiban M, Ashktorab T. Performance evaluation of nursing faculty members: a qualitative study. Iran J Med Educ 2008;8(2):213-26.
  14. Nikpeyma N, Abed Saeedi ZH, Azargashb E, Alavi Majd H. Framework approach: a method for analysis of qualitative data. payesh 2014;13:41-50.
  15. Tabatabaee A, Hasani P, Mortazavi H, Tabatabaieichehr M. Strategies to enhance rigor in qualitative research. J North Khorasan Univ Med Sci 2013;5(3):663-70.
  16. farahani M, Zand S, Z. G. Evaluating the Head nurses' Motivational performance through self-measuring and nurses' viewpoint in educational hospitals. J Educ Ethics Nurs 2015;4(3):103-210.
  17. Mosaferchi S, Sepidarkish M, Morteza pour Soufiani A, Momenian S, Nasiri Z, Zakerian S. Role of Effective Individual Factors in Nurses' Job Performance. A Case Study of Selected Hospitals in Tehran. Occup Med 2018;10(1):54-61.
  18. Ishaq HM, Iqbal MZ, Zaheer A. Effectiveness of performance appraisal: Its outcomes and detriments in Pakistani Organizations. Eur J Soc Sci 2009;10(3):479-8530.
  19. Heroabadi Sh, Marbaghi A. [Management of nursing & midwifery]. Tehran Iran University of Medical Sciences and Health Services Publisher; 2006. (Persian)
  20. Towne ND. Employee performance appraisal systems: Effects on communication within organizations. Alaska: University of Alaska Fairbanks; 2006.
  21. Green-McGee K. Making performance appraisal a positive experience. J Nurs Manag 2013;23(8):36-7.
  22. Akbari Haghighi F ZH, Karimi S, Arab M, Akbari Mousabadi M. The role of training managers and decision making network in evaluating the new appraisal system of government employee in Isfahan hospitals. Health Information Management 2011; 8 (5):681-9.
  23. Decramer A AM, Van Waeyenberg T. Does performance management affect nurse's well-being? Evaluation and program planning 2015; 10:49-98.

## CHALLENGES IN EVALUATING THE PERFORMANCE OF NURSES IN HOSPITALS AFFILIATED TO MASHHAD UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES FROM THE PERSPECTIVE OF NURSING MANAGERS: A QUALITATIVE STUDY

Masome Shahangi<sup>1</sup>, Ali Vafae Najar<sup>2</sup>, Bahare Boushrouei Shargh<sup>3</sup>, Parisa Rajaei<sup>4</sup>, Elaheh Hooshmand<sup>5\*</sup>

Received: 29 June, 2021; Accepted: 10 February, 2022

### Abstract

**Background & Aims:** Performance appraisal is a periodic and formal evaluation of employees' job performance that results in employee productivity in specified annual periods. The aim of this study was to explain the challenges of assessing the performance of nursing staff from the perspective of nursing managers in hospitals affiliated to Mashhad University of Medical Sciences.

**Materials & Methods:** This study is a qualitative study of content analysis. In this study, using purposeful sampling method, researchers interviewed with hospital nurses (metrons), managers, and heads of hospitals affiliated to Mashhad University of Medical Sciences. Data analysis was performed using a data analysis framework consisting of five familiarization stages with MAXQDA10 software.

**Results:** In this study, four basic concepts (Structural - Motivational - Educational - Nature of Evaluation Process) and twelve sub-concepts were identified from the perspective of nursing managers.

**Conclusion:** The motivation has been reduced in staff. Therefore, effort and attention by university performance appraisers is needed to improve the motivational process in implementing staff appraisal guidelines.

**Keywords:** Challenge, Performance Evaluation, Nurse, Mashhad University of Medical Sciences

**Address:** Department of Management Sciences and Health Economics, Research Center for Social Factors Affecting Health, Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran

**Tel:** +989151247350

**Email:** hoshmande@mums.ac.ir

Copyright © 2021 Nursing and Midwifery Journal

This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-noncommercial 4.0 International License which permits copy and redistribute the material just in noncommercial usages, provided the original work is properly cited.

<sup>1</sup> Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran

<sup>2</sup> Professor of Health Services Management, Department of Management Sciences and Health Economics, Research Center for Social Factors Affecting Health, Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran

<sup>3</sup> Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran

<sup>4</sup> Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran

<sup>5</sup> Associate Professor of Health Services Management, Department of Management Sciences and Health Economics, Research Center for Social Factors Affecting Health, Mashhad University of Medical Sciences, Mashhad, Iran (Corresponding Author)