



بازخورد ۳۶۰ درجه

دکتر علی اصغر فانی
طیبه عباسی

مقدمه

بازخورد ۳۶۰ درجه (360 DEGREE FEEDBACK) یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوردی از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می‌کند. بعضی از سازمانها بازخورد را برای یک بخش از سازمان و به طور سیستماتیک انجام می‌دهند.

بازخورد به افراد کمک می‌کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می‌تواند شامل همکاران،

زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه‌کنندگان و اعضای اتحادیه باشند.

برنامه بازخورد چند منبعی و بازخورد ۳۶۰ درجه از روشهای توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسیهای سازمانی و بازخورد مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخورد ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. (ران کاسپیون، ۲۰۰۰)

تعاریف مختلفی از این فرایند ارائه شده است. به طور کلی بازخورد ۳۶۰ درجه یا بازخورد چند منبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده‌های جمع‌آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه‌کنندگان تکیه دارد. (مک کارتی، ۲۰۰۱)

ارکان بازخورد ۳۶۰ درجه

لپسینگر و لوسیا (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه، جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد است. بنابراین، برنامه بازخورد ۳۶۰ درجه، درصدد است تا توجه افراد

را به رفتار خود در محیط کاری و نحوه‌ای جلب کند که بر سایر اعضای سازمان (که با آنها کار می‌کند) تاثیر می‌گذارد.

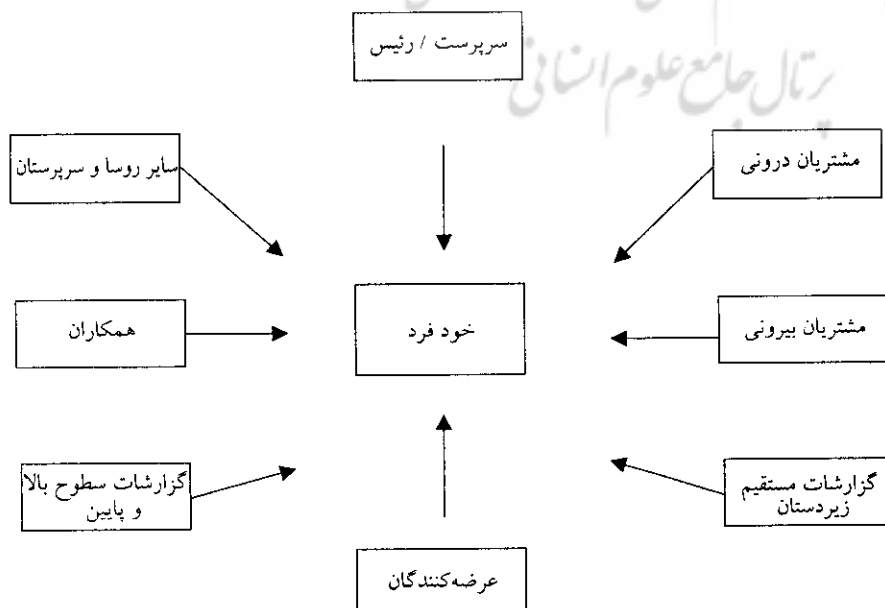
ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخورد را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می‌بخشد و می‌تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهوم بازخورد ۳۶۰ درجه به نظر می‌رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه‌های متداولی که برای بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود عبارتند از:

«ارزیابی ذی نفعان»، «بازخورد چند معیاره»، «ارزیابی سیکل کامل»، «ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار - زیردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چند دیدگاهی». (مک کارتی، ۲۰۰۱)

لپسینگر و لوسیا اشاره می‌کنند که بازخورد ۳۶۰ درجه با بازخورد چند منبعی همخوانی زیادی دارد. آنها یک سیستم ارزیابی چند منبعی ارائه می‌کنند که متداولترین منابع ارزیابی به کار گرفته شده در آن عبارتند از: روسا، زیردستان، خود فرد، همکاران و غیره..... (نمودار ۱)

نمودار ۱ - منابع ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه

منبع: لپسینگر و لوسیا، (۱۹۹۷)



این روش، جنبه‌های قابل دسترس بودن، اعتبار و دوری از تعصب و گرایش‌های منفی را در روشهای ارزیابی تقویت می‌کند.

● **خود ارزیابی:** به فرایندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می‌کند. در این فرایند، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه‌مند به خود ارزیابی است.

در زمینه خود ارزیابی (به عنوان یک منبع ارزیابی) در مقایسه با ارزیابی همکاران و زیردستان مباحث کمتری ارائه شده، ولی زمانی که این منبع ارزیابی در درون فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به کار گرفته می‌شود، یک سری مسائل نیاز به بررسی دارند.

کاردی و دووینز (۱۹۹۴) بحث می‌کنند که خودارزیابی، باعث توسعه و بهبود در ارزیابی عملکرد می‌شود و از رشد تیم‌ها و مشارکت سطح بالا در سازمانها ناشی می‌شود. با وجود این، باروچ (۱۹۹۶) اشاره می‌کند که در بین سایر منابع سیستم ارزیابی چندمنبعی، منبع خودارزیابی، بیشتر از سایر منابع نادیده گرفته می‌شود. همچنین آلبرایت و لوی (۱۹۹۵) خاطر نشان می‌سازند که افراد صرف نظر از اینکه آیا در ساختار رسمی سازمان نیاز به انجام خودارزیابی هست یا نه، به ارزیابی عملکردشان می‌پردازند. بنابراین، لازم است که خودارزیابی به عنوان یک عنصر در فرایند ارزیابی عملکرد شناخته شود تا افراد مسئولیت عملکرد خود را بر عهده بگیرند.

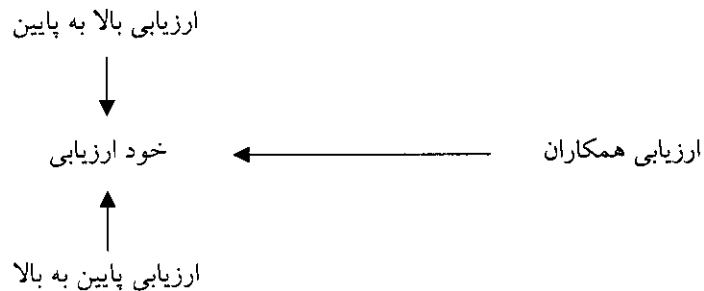
تورنتون (۱۹۸۰) در زمینه علت استفاده سازمانها از خودارزیابی، به دلایلی اشاره می‌کند:

- ارزشیابی عملکرد فعلی براساس اهداف مجری (ارزیابی کننده)؛
- تعیین نیازهای مهارت‌آموزی و توسعه؛
- گزارش دهی موفقیت‌های گذشته هنگام بکارگیری در یک شغل جدید؛
- سنجش ساختار بررسی عملکرد فرد و مطالعاتی در زمینه مباحث انگیزشی.

علل رواج بازخور ۳۶۰ درجه

ارزیابی چندمنبعی در سال ۱۹۸۰ در سازمانها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا

نمودار ۲ - عناصر فرایند ارزیابی، منبع: کریستوفر رو، ۱۹۹۵



دلایل در این زمینه می‌توان اشاره کرد:

سازمانها به این نتیجه رسیده‌اند که «ارزیابی بالا به پایین» متداولترین رهیافت ارزیابی است و در مقایسه با ارزیابی «پایین به بالا» با سبک استبدادی سازگارتر است. همچنین، مطالب تئوریک کمتری در زمینه ارزیابی پایین به بالا وجود دارد تا در سازمانها تغییر سیستم ارزیابی عملکرد استفاده کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱)

بازخور همکاران: در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می‌کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می‌شود: «فرایند مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می‌کنند، به طوری که هر کدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند.»

آنها همچنین سه روش «ارزیابی همکاران» را بر می‌شمرند: (مک کارتی ۲۰۰۱)

● **معرفی همکاران:** افراد یک گروه، یک سری افراد را تعیین می‌کنند که در یک ویژگی خاص یا بعدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشند.

● **ارزیابی همکاران:** اعضای گروه، با استفاده از یک مقیاس ارزیابی و براساس یک سری ویژگیهای پرسنلی یا عملکردی خاصی، سایر افراد را ارزیابی می‌کنند.

● **رتبه بندی همکاران:** اعضای گروه، براساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا بدترین (به صورت یک طیف) رتبه بندی می‌کنند. کن و لاولر بیان می‌کنند که یافته‌های پژوهشی ارزیابی همکاران نشان می‌دهد که

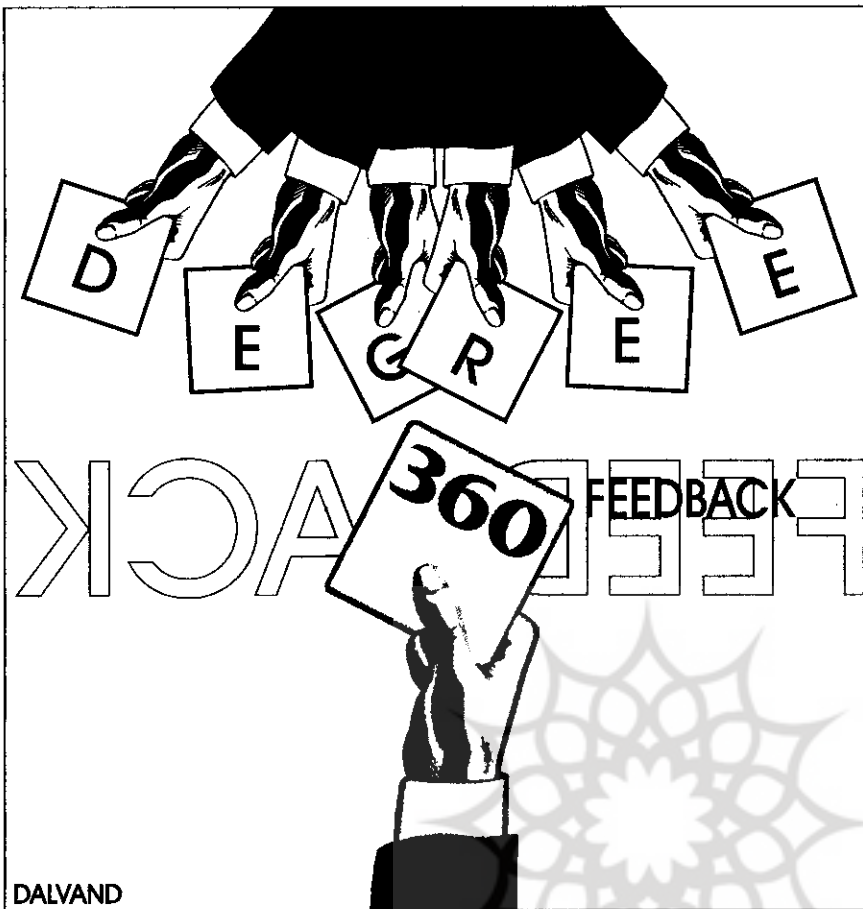
بازخور ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع با بازخور چندمنبعی مشترک است. این فرایند نیز دارای چهار عنصر اصلی است. نمودار (۲)

● **ارزیابی بالا به پایین:** شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کنند و هنوز بخش مهمی از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه است، که می‌تواند اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می‌توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده‌ترین و نزدیکترین منبع به افراد «مافوق بلافصل» است و «مدیران ماتریسی»، «مدیر بلافصل قبلی» و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند. (جوزو و برلی، ۱۳۷۹)

● **ارزیابی پایین به بالا:** یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اینست که زمینه‌ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می‌شود. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کنند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند.

بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از فرایند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرایند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می‌کند.

برناردین و بتی (۱۹۸۷) به این نکته اشاره می‌کنند که با وجود اینکه علاقه زیادی به استفاده از ارزیابی پایین به بالا، در سیستم ارزیابی عملکرد در تئوری و عمل مشاهده می‌شود. با این حال تعداد کمی از سازمانها، از آن به صورت بهینه استفاده می‌کنند. به بعضی از



انتقال از ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی و بوروکراتیک به ساختارهای مسطح باعث رشد و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه شد. به عبارت دیگر، یکی از پیامدهای ساختارهای سازمانی مسطح تر این است که، مدیران بیش از پیش به همکاری با سایر افراد سازمان نیاز دارند و انتظار می رود به نتایج دست یابند، حتی اگر آنها هیچگونه نظارتی بر روی افراد نداشته باشند. با چنین ساختارهایی، رهیافت سنتی ارزیابی به عنوان منبع ارزیابی، کارایی نداشته و به فرایند جامعتری نیاز است که به موجب آن همکاران، مشتریان و سایر ذی نفعان بتوانند به فرد بازخور ارائه دهند.

والدمن و همکاران (۱۹۹۸)، به دلایل دیگری در زمینه اتخاذ فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه اشاره می کنند:

اول، ارائه بازخور به مدیران کمک می کند تا از طریق تلقی همکاران، زیردستان، سرپرستان و مشتریان آگاهی یابند، تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی ایجاد کنند. دوم فرض

می کنند که نیاز مدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در دهه های گذشته بوده است. منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات مهمی ارائه می کنند تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کند.

ادواردز و اون (۱۹۹۶) بررسی کرده اند که مدیریت بر مبنای هدف در ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ رواج یافت. به عنوان بخشی از رهیافت مدیریت بر مبنای هدف، افراد به مشارکت در توسعه اهداف کاری و ارزیابی عملکرد خود در مقابل این اهداف تشویق می شوند. بنابراین، مفهوم خودارزیابی عملکرد در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه، یک مفهوم کاملاً جدیدی نیست، بلکه از فرهنگ مدیریت بر مبنای هدف ناشی می شود.

لپسینگر و لوسیا (۱۹۹۸) فرض می کنند که افزایش رقابت و تمرکز بر مشتری روشهای رایج دهه ۱۹۹۰ بودند و این روشها در اتخاذ و رواج ارزیابی منبع چندگانه به صورت یک کاتالیزور عمل کرده است. آنها بیان می کنند که

اواخر ۱۹۹۰ طول نکشید که بازخور ۳۶۰ درجه متداول شد.

در اواخر ۱۹۸۰ کتابهایی در زمینه بازخور چندمنبعی منتشر شدند که حاصل تحقیقات انجام گرفته به وسیله «مرکز رهبری خلاق در گرینور» بودند. بر اساس این تحقیقات سه یافته به دست آمده است:

۱- بازخور یک عنصر کلیدی در توسعه و شخصیتی و حرفه ای است؛
 ۲- بسیاری از مدیران کارآمد، یادگیرندگان هستند. به عبارت دیگر، مدیران اثربخش، فرصتهای یادگیری و توسعه را تشویق می کنند؛
 ۳- بسیاری از افراد، در محیطهایی با بازخور ضعیف، فعالیت می کنند.

به طور کلی محققان معتقدند، یک سری عواملی هستند که در تکامل ارزیابی منابع چندگانه نقش تسریع کنندگی را برعهده دارند. اولین عامل بررسی نگرش کارکنان است. این بررسیها در زمینه بررسی رضایت کارکنان بر اساس ابعادی چون خط مشی، رویه ها، محیط کاری، مزایا و پاداش است.

جنبش مدیریت کیفیت جامع، با تاکید بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه بازخور ۳۶۰ درجه عمل می کند. مدیریت کیفیت جامع به ویژه بر خدمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاش برای کیفیت برتر، بازخور ۳۶۰ درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسیار مفیدی ارائه می کند، به دلیل اینکه، با این روش، مشتریان و عرضه کنندگان از جهات مختلف می توانند بازخور دهند. گروت (۱۹۹۶) مدعی است که مدیریت کیفیت جامع به صورت یک نیروی تقویت کننده در پیشرفت و توسعه افراد به کار گرفته شده است، با این تصور که نزدیکترین افراد در شغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشنهاد روشهایی برای توسعه و بالندگی هستند. از این رو، مدیریت کیفیت جامع، ابزاری برای توسعه فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه بود.

عامل تسهیل کننده دیگر، خود ارزیابی است. تورنو و لوندن (۱۹۹۶) بحث می کنند که ارزیابی سنتی سرپرست به ارزیابی کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیستم ارزیابی عملکرد مناسبتر و منصفانه تری در سازمان ایجاد شود. آنها اشاره

صاحب‌نظران پیشنهاد کرده‌اند که آیت‌های ارزیابی باید بر محتوی خاصی مبتنی باشند. به طوری که بتواند خطای ارزیابی را کاهش دهد. رفتارهایی که ارزیابی می‌شوند، باید از چشم‌انداز و ارزشهای سازمان ناشی شود.

۴ - **تصمیم‌گیری در مورد دریافت‌کنندگان بازخور:** در این مرحله دریافت‌کنندگان بازخور تعیین می‌شوند. در ادبیات مدیریتی، این عقیده مطرح است که افراد بایستی برای مشارکت در برنامه بازخور داوطلب باشند. مشارکت اجباری می‌تواند تهدیدکننده باشد و اثربخشی سیستم را به خطر بیندازد. بازخور ۳۶۰ درجه، به دلیل بازخور غنی که به وسیله زبردستان فراهم می‌شود، ابزار مفیدی در برنامه‌های توسعه رهبری است.

۵ - **پرورش ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان:** ارتباط با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند بازخور ۳۶۰ درجه در مرحله طراحی و اجرای بازخور نیاز است و مهارت‌آموزی بخشی از این فرایند است. پرورش ارزیابی‌شوندگان در زمینه پذیرش بازخور منفی ضروری است. ارزیابی‌کنندگان باید در زمینه خطاهای مختلف ارزیابی که ممکنست رخ بسدهد (نظیر خطاهای هاله‌ای و سهل‌گیری) آگاهی پیدا کنند.

۶ - **دریافت‌کنندگان بازخور، ارزیابی‌کنندگان را انتخاب می‌کنند:** ارزیابی‌کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زبردستان و مشتریان داخلی و خارجی هستند.

۷ - **توزیع پرسشنامه:** پرسشنامه دو فرم دارند. یک فرم، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی‌کنندگان برای ارزیابی رفتارهای مختلف فرد استفاده می‌کنند. یک فرم کاراتر، فرستادن دیسکت به هرکدام از ارزیابی‌کنندگان است و آنها می‌توانند پرسشنامه را به‌طور الکترونیکی تکمیل کنند.

۸ - **تحلیل اطلاعات بازخور:** این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می‌گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع‌آوری شده و گزارشهای لازم تهیه می‌شود.

۹ - **بازخوردادن بازخور:** زمانی که گزارشها تهیه شد و گزارش نهایی تکمیل گردید، بازخور به دریافت‌کنندگان بازخور ارائه می‌شود.

۱۰ - **پیگیری اجرای فرایند:** دریافت‌کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه‌های توسعه

لانندن و بتی (۱۹۹۳)، در این زمینه بحث می‌کنند که ارزیابی عملکرد به این شیوه (سستی) 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 می‌کنند در حالی که تصمیمات مربوط به توسعه و مهارت‌آموزی که نتیجه حمایت‌شده ارزیابی عملکرد سستی 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 می‌شود.

مهمترین تفاوت بین ارزیابی سستی و بازخورد ۳۶۰ درجه اینست که رهیافت سستی تنها یک منبع ارزیابی دارد، در حالی که رویکرد بازخور ۳۶۰ درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامعتر از رهیافت سستی است.

بکر و کلیموسکی، اشاره می‌کنند که برخلاف ارزیابی سستی سرپرست، بازخور ۳۶۰ درجه، پیچیدگی مدیریت و ارزشها و ورودی این منابع متفاوت را تشخیص می‌دهد. جدول زیر خلاصه‌ای از تفاوت‌های کلیدی بسین دو رهیافت ارزیابی عملکرد را ارائه می‌کند. جدول (۱)

مراحل فرایند بازخور ۳۶۰ درجه

سیستم بازخور ۳۶۰ درجه شامل مراحل مختلف است: (مک‌کارتی، ۲۰۰۱)

۱ - **تعیین هدف بازخور ۳۶۰ درجه:** هدف بازخور ۳۶۰ درجه اینست که اطلاعات به‌دست آمده از فرایند برای توسعه مسیر شغلی و ارزیابی عملکرد استفاده شود. این هدف بایستی در ابتدای فرایند مشخص شود و با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند مرتبط باشد.

۲ - **انتخاب ابزار جمع‌آوری داده:** ابزارهای ارزیابی شامل پرسشنامه‌هایی است که توسط ارزیابی‌کنندگان مختلف پر می‌شود، باوجود این، بعضی از سازمانها از مصاحبه نیز استفاده می‌کنند. البته تعداد این سازمانها کم است.

۳ - **تصمیم‌گیری در زمینه موارد:** در این زمینه توصیه می‌شود که به جای ویژگیهای عمومی بر رفتار واقعی فرد توجه شود. بسیاری از

می‌شود، که اجزای فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش سطح اعتماد و ارتباط، شکایت کمتر و رضایت بیشتر مشتریان منجر خواهد شد. (مک‌کارتی، ۲۰۰۱)

باین حال بسیاری از محققان و دانش پژوهان ضمن تایید کارایی بازخور بحث می‌کنند که فرایند ارزیابی عملکرد، اگرچه، یک عنصر مهمی در کل فرایند عملکرد است، همواره در بسیاری از سازمانها، عامل منفی تلقی شده است. مایر (۱۹۹۱) ادعا می‌کند که بسیاری از مدیران ارزیابی عملکرد را کار دشوار و ناخوشایندی تلقی می‌کنند که انجام آن در سازمان ضروری است. تیلور و همکارانش (۱۹۹۵) اشاره می‌کنند که ارزیابی عملکرد چالش عملی برای همه کسانی است که در فرایند درگیرند. ولولر خاطر نشان می‌سازد که مدیران فرایند ارزیابی عملکرد را دوست ندارند.

به طوری که بدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی‌دهند؛ آنها اصلاً ارزیابی را با زبردستان در میان نمی‌گذارند.

فولگر و کرویانانو (۱۹۹۸)، چارچوبی از مشکلات مرتبط با بازخور منفی را، در محتوی مصاحبه ارزیابی عملکرد ترسیم می‌کنند. آنها بحث می‌کنند 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 می‌گردد و باعث کاهش قابل توجهی در اثربخشی فرایند مدیریت عملکرد می‌شود. این نقص و ناکارآمدی در ارزیابیهای مدیریت نیز مشهود است که به بعضی از عوامل موثر در این امر می‌توان اشاره کرد: (لانگنجر، 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

جدول (۱): مقایسه رهیافت سنتی ارزیابی و بازخور ۳۶۰ درجه، منبع: مک کارتی ۲۰۰۱

معیار	رهیافت سنتی	رهیافت بازخور ۳۶۰ درجه
هدف	بازخور عملکرد را براساس نیازهای توسعه رفتار و عملکرد از دیدگاههای مختلف، فراهم می کند.	بازخور براساس عملکرد گذشته ارائه می شود.
منابع اطلاعات	مدیر / سرپرست	ارزیابی کنندگان چندگانه: همکاران، زیردستان، خود فرد، مشتریان، عرضه کنندگان، گزارشهای سطوح بالا و پایین
شناخته بودن ارزیابی کنندگان	بازخور بدون نام	بازخور به وسیله گروه ارزیاب جمع آوری می شود، بازخور فردی برای دریافت کنندگان ناشناس است.
محتوی بازخور	گزارشات در مورد عملکرد، بر نتایج واحد کاری مبتنی است.	گزارشات در مورد رفتار براساس عملکرد واحد کاری و ابعاد توسعه (بالندگی) صورت می گیرد.
روشهای ارزیابی	مقیاسهای ارزیابی: مقیاسهای لیکرت و ارکان رفتاری با پژوهشهای کیفی ترکیب می شود.	مقیاسهای ارزیابی: مقیاسهای لیکرت؛ اکثر فرایندهای ۳۶۰ درجه تنها داده‌های کمی جمع می کنند.
ارتباط با سایر تصمیمات مدیریت منابع انسانی	ارزیابی عملکرد اغلب با پرداخت، پاداش، ارتقا، طراحی شغل، انتقالات، آموزش و توسعه در ارتباط است.	تنها در زمینه تعیین نیازهای آموزشی و توسعه و همچنین در زمینه بررسی مباحث مسیر شغلی کاربرد دارد.
نقطه تمرکز	تمرکز بر ارزیابی افراد، پذیرش تصمیمات مدیران، اختیار بالا به پایین	تمرکز بر توسعه افراد (به جای ارزیابی آنها) خود ارزیابی، خودآگاهی. بازخور چند دیدگاهی، تمرکز بر تساوی بیشتر

واکسلی و کلیموسکی (۱۹۹۴) قابلیت مدیریتی را اینگونه تعریف می کند. «ویژگیهای یک فرد که به رفتارهایی منجر می شود که نیازهای شغلی را در درون پارامترهای محیط سازمانی برآورد می کند و در حقیقت نتایج مطلوب را تحقق می بخشد. این قابلیتها از طریق مقایسه رفتارهای افراد دارای عملکرد بالا با افراد دارای عملکرد پایین مشخص می شود.»

مدل سوم بر برنامه ریزی استراتژیک تمرکز دارد. این نوع ارزیابی ۳۶۰ درجه، دانش، مهارتها و تواناییها را براساس برنامه‌های استراتژیک سازمان می‌سنجد. عقیده بر اینست که این رفتارها یا تواناییها، سازمان را در دستیابی به اهداف و برنامه‌های استراتژیک خود یاری می‌رساند. نوک این دانش و مهارتها را استراتژیک قلمداد می‌کند که از طریق مصاحبه و تمرکز بر گروههایی از مجریان کلیدی سازمان تعیین می‌شوند.

این مدل از تئوری توسعه ناشی می‌شود که بر مدل‌های مفهومی و تئوریک رشد و توسعه کارراهه ارتباط نزدیک دارد. براین اساس که بازخور ۳۶۰ درجه به افزایش خودآگاهی و در حقیقت به فرایندهای توسعه کارراهه موثرتر منجر می‌شود.

مدل پنجم بر تئوری شخصیت متکی است. این مدل مهارتها، دانش و تواناییهایی را می‌سنجد که با شخصیت (نظیر کیفیتها، خصوصیتها، ویژگیها، سبکهای ارتباطی، روابط بین فردی و شناخت افراد) در ارتباطند. تاکید ابزار، بر ویژگیهای شخصیتی است و دریافت‌کننده بازخور واکنش سایر افراد را در زمینه ویژگیهایی شخصیت دریافت می‌کند. این مدل یکی از مدل‌هایی است که در طراحی و توسعه بازخور ۳۶۰ درجه کمتر استفاده می‌شود.

کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه

متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از:

- توسعه کارراهه: تحقیقات نشان می‌دهند که ۹۴ درصد سازمانها، از بازخور ۳۶۰ درجه برای آموزش و استفاده می‌کنند. متداولترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کارراهه است. که شامل خودبالندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان

ارزیابی ۳۶۰ درجه اشاره شده که می‌تواند در طراحی فرایندهای بازخور استفاده شوند. (نوک، ۱۹۹۳).

مدل اول «تحلیل شغل» است. این نوع ارزیابی، دانش، مهارتها و تواناییهای مبتنی بر رویه‌های تحلیل شغل سنتی را می‌سنجد. برای مثال، دانش، مهارتها و تواناییهای مورد نیاز یک شغل خاص، از طریق مصاحبه با متصدیان و داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌های اطلاعات شغلی تعیین می‌شود.

مدل دوم مبتنی بر قابلیت فرد است. به جای سنجش ساده مهارتها و تواناییها، بر ارزیابی قابلیت‌های مرتبط با شغل خاص متمرکز است.

باشند و از داده‌های بازخور در زمینه توسعه و مهارت‌آموزی استفاده کنند. ضروری است که دریافت‌کنندگان بازخور، در زمینه رفع ضعفهایشان، برنامه عملی داشته باشند.

۱۱ - تکرار فرایند: در سازمانهایی که بازخور ۳۶۰ درجه به‌طور اثربخش جریان دارد، ممکنست فرایند، بعد از دریافت گزارشهای اولیه بازخور، تکرار شود. البته این فرایند در بسیاری از سازمانها کاملاً جدید است و هدف از اتخاذ بازخور ۳۶۰ درجه، در این سازمانها درجه اول، ایجاد فرصت مشارکت برای کارکنان است.

مدلهای رایج در زمینه توسعه ابزارهای

است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره‌مند می‌شود. (مک کارتی، ۱۹۹۹)

- **تغییر فرهنگی:** بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را ارائه می‌دهد. اورلی (۱۹۹۴) مدعی است که بسیاری از سازمانها از بازخور ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می‌شود.

زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند چرخه موثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیتها و رفتارهایی که برای سازمان ارزشمند است، ارائه کند. اسمیتر معتقد است که محتوی ارزیابی منابع چندگانه با ابعدادی از عملکرد، در ارتباط است که برای سازمان مهم هستند. این رفتارهای مهم ابسزار ارزیابی و افرادی را دربردارند، که در معرض ارزیابی منابع چندگانه، ششامایی از عملکرد مطلوب و رفتارهای مورد انتظار را توسعه می‌دهند.

- **ارزیابی عملکرد:** در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحب‌منظران اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور ۳۶۰ درجه با پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد به این سیستم می‌شود. باین حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه، مطالب تئوریک قوی وجود دارد.

در زمینه ارزیابی عملکرد، سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمانها از آنها استفاده می‌کنند. (ایلگن و همکاران، ۱۹۷۹)

اولین گروه شامل آنهایی هستند که رفتار فرد (دریافت کننده بازخور) را مشاهده می‌کنند و بنابراین در موقعیت ارزیابی قرار دارند. این گروه شامل رئیس، همکاران، زیردستان، مشتریان درونی و بیرونی هستند. منبع دوم بازخور، محیط شغلی است. منبع سوم، خود افراد هستند که می‌توانند در مورد عملکرد خودشان قضاوت کنند.

- **افزایش اثربخشی تیم:** سازمانها از بازخور در

جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکتها و موسسات سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه ای را توسعه می‌دهند که بر مهارتهای مورد نیاز در اثربخش تر کردن تیم‌های کاری تاکید دارد. اطلاعاتی که این فرایندها جمع‌آوری می‌کنند، هم رفتارهای ضروری تر را مشخص می‌سازد و هم به افراد کمک می‌کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازمست ماهیت متفاوت بازخور ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارتهای کار تیمی، مناسب است. بنابراین، متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه بر کارراهه و سایر اشکال توسعه کارکنان تاکید دارند. (لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷)

از این جهت، بازخور ۳۶۰ درجه مزیت‌های فراوانی برای کارکنان و در کل سازمان دارد. این عقیده که بازخور منابع چندگانه ارتباط دوطرفه را در سازمان، افزایش می‌دهد، به شدت مورد قبول است. (مک کارتی، ۲۰۰۱)

لاندن و بتی بحث می‌کنند که بازخور ۳۶۰ درجه به ابعد مهم عملکرد (که پیش از این نادیده گرفته شده‌اند) توجه دارد. در عین حال، ارزشهای سازمان را به کارکنان انتقال می‌دهد؛ باعث اثربخشی و بهبود روابط کاری و سازمان می‌گردد؛ فرصتهای مشارکت افراد را افزایش می‌دهد؛ تعارضات را آشکار و رفع می‌کند؛ احترام به عقاید کارکنان را در مدیریت عالی سازمان، مسلط می‌کند.

کاراوان و همکارانش به بعضی از مزایای فردی و سازمانی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اشاره دارند. مزایای سازمانی شامل مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسبتر در درون سازمان است. اساساً مزیت‌های سازمانی حول محور بهبود روابط کاری کارکنان می‌چرخد.

در مورد مزیت‌های فردی عقیده بر اینست که اطلاعات بازخور ۳۶۰ درجه، معتبرتر، منصفانه‌تر و قابل اعتمادتر هستند، به دلیل اینکه آنها از یکسری منابع متعدد جمع‌آوری می‌شوند. در نتیجه افراد ممکنست راهنمای بهتری در زمینه توسعه کار راه‌شان داشته باشند. از اینرو که، بازخوری که دریافت می‌کنند خود آگاهی را افزایش می‌دهد و این افزایش خود آگاهی گام اولیه در فرایند توسعه کار راهه است. (مک کارتی و کاراوان، ۱۹۹۹)

هازوکا و همکارانش نیز به بعضی از

مزیت‌های بازخور از دیدگاه فردی اشاره می‌کنند. آنها معتقدند، دریافت کنندگان بازخور اطلاعات باارزشی را دریافت می‌کنند که در تعیین نقاط قوت و ضعفشان ضروری است. بازخور به سایر افراد نیز فرصتی فراهم می‌کند که افراد بدون اینکه مشخص شوند، همکارانش را ارزیابی و از آنها انتقاد کنند.

نتیجه گیری

هافمن به دلایلی اشاره می‌کند که شرکتها باید بازخور ۳۶۰ درجه را به کار گیرند: توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقای کار تیمی و تیم‌سازی، ایجاد فضایی با مشارکت بالا، تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسایی قابلیت‌های سازمان و در نتیجه مشخص شدن ارزشها و پاداشهای سازمان.

فرایند بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان یک سیستم توسعه، به سرعت در حال رشد است. بسیاری از سازمانها باور کرده‌اند که اعضای سازمان باید از بینش دیگران درباره کارها و رفتارشان مطلع باشند و خودشان نیز به عنوان یک عنصر کلیدی در فرایند مداخله و مشارکت داشته باشند.

یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانهاست که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمانها شده است. عمده توانایی بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمانها، به کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است، که در نتیجه آن، سازمانها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند.

بنابراین، در صورتی که سیستم بازخور و ارزیابی ۳۶۰ درجه به درستی به کار گرفته شود، می‌تواند با توسعه سازمان در یک راستا قرار گیرد. (جونز و برلی، ۱۳۷۹)

براین اساس برای اینکه سازمانها قادر به اتخاذ بازخور چندمنبعی موثر باشند و از نتایج بازخور استفاده بهینه کنند، توجه به چند نکته ضروری است.

۱- قبل از سرمایه‌گذاری برای به کارگیری یک ابسزار یا فرایند خاصی، نحوه استفاده از آن آموخته شود. در بازخور منبع چندگانه یا ۳۶۰

درجه، به عنوان یک فرایند جامع، نیاز به آگاهی لازم از تمام ابعاد آن است. هر سیستم دارای نقاط قوت و ضعف خود است که شناخت این نقاط قوت و ضعف در به کارگیری آن یاری می‌رساند.

۲ - حمایت از اعتبار بازخور ۳۶۰ درجه: چرا افراد باید به همدیگر بازخور ارائه دهند؟ این امر به افراد فرصت می‌دهد تا از اطلاعات عینی مربوط به عملکرد استفاده کنند. اما چه سودی برای ارائه‌دهنده بازخور دارد؟ جواب اینست که، افرادی که با همدیگر کار می‌کنند می‌توانند از همدیگر حمایت کنند یا برای همدیگر مشکل ساز شوند. بازخور فرصتی برای ایجاد تغییر مثبت در رفتار کاری افراد است.

۳ - از تسهیل‌کننده‌های ماهر استفاده شود: (کاتز، ۱۹۹۶): بازخور منابع چندگانه چیزی بیشتر از یک ابزار است. یک فرایندی است که چندین رخداد در آن باید تسهیل شود. در این زمینه جلساتی که قبل از ارزیابی برگزار می‌شود، آسانترین روش برای تسهیل است. جلسات آموزشی و تصمیم‌گیری ممکنست توسط مدیران آشنا با موضوع اداره شود. جلساتی که بعد از ارزیابی برگزار می‌شود، بالقوه، چالشی هستند و شامل پذیرش و تفسیر بازخور، بازخور تکمیلی، برنامه‌ریزی توسعه افراد و هدایت عملکرد است.

مدیرانی که این وظیفه را برعهده دارند باید مهارت‌های لازم برای اداره این جلسات را داشته باشند، البته با وجود اینکه جلسات بازخور ۳۶۰ درجه منحصر به فرد هستند، ولی همواره به بکارگیری مشاور نیاز ندارند. بعضی از سازمانها در داخل نیروهایشان افرادی دارند که دارای تجربیات بازخور ۳۶۰ درجه هستند؛ مهارت‌های اداره رفتار گروهی را دارند؛ و به توانایی‌هایشان در اداره جلسات مربوط به بازخور منابع چندگانه اعتماد دارند. برای دومین یا سومین بار که بازخور ارائه می‌شود، نیاز به این جلسات احساس نمی‌شود. دریافت‌کنندگان بازخور ممکنست در زمینه کاری که بایستی انجام دهند، آگاهی لازم را کسب کرده باشند. (کاتز، ۱۹۹۶)

۴ - پیگیری برنامه‌های توسعه: استفاده صرف از بازخور منابع چندگانه برای خودآگاهی افراد باعث بروز مشکلاتی می‌شود. بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند زمینه‌های ایجاد مهارت را

شناسایی بکند. از سوی دیگر، ابزار آموزش و توسعه نیز نمی‌تواند راه حل مشکلات را ارائه کند.

اگر سازمانی قصد برنامه‌ریزی توسعه مورد نیاز یا فراهم ساختن منابع توسعه ندارد، افراد در نهایت به این نتیجه می‌رسند که پروسه، منفعتی برای آنها ندارد. در حالی که بازخور منابع چند ایجاد کند. با وجود این عدم پیگیری برنامه‌های توسعه، باعث می‌شود، فرایند مورد نظر، بدون فراهم ساختن ابزار توسعه و بهبود پایان می‌پذیرد.

سازمان باید براساس داده‌های بازخور ۳۶۰ درجه، برنامه‌هایی برای حمایت از فعالیتهای بالندگی داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکنست اتلاف شود و از پروسه‌های آینده حمایت مورد نیاز به عمل نیاید.

۵ - بازخور توسعه‌ای از تصمیمات پاداش دهی و برنامه‌های پرسنلی جدا شود. تجربیات موفقیت‌آمیز مدیریت عملکرد در اندک سازمان‌هایی به چشم می‌خورد. در صورتی که بازخور عملکرد در گذشته به فعالیتهای پاداش دهی و یا سایر تصمیمات منابع انسانی مرتبط باشند افراد کمتر به این امر باور پیدا می‌کنند که بازخورها اکنون برای اهداف توسعه‌ای استفاده می‌شود. زمانی که افراد احتمال دهند که ممکنست، در این فرایند، شغل یا کار راه‌شان در معرض خطر باشد، در ارائه بازخورهای صحیح، دچار مشکل می‌شوند. آنها ممکنست سعی کنند از امنیت شغلی دوستانشان حمایت کنند یا در اخراج افرادی که نمی‌توانند از آنها پیش بیفتند تلاش کنند. اگر انتظار داشته باشیم که ارزیابی‌های ارائه شده در این فضا، برای تعیین اولویتهای رشد و توسعه، عینی، منصفانه و صحیح باشد، اشتباه کرده‌ایم.

برای اینکه بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود، نباید با تصمیمات پاداش دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به دلیل اینکه، در صورتی که افراد معتقد باشند که داده‌های ارائه شده در بازخور بر حقوق، شغل و کارراه‌شان تاثیر می‌گذارد، احتمالاً به سختی پاسخ‌های عینی ارائه می‌کنند و شاید فرایند بازخور چیزی بیشتر از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود. (کاتز، ۱۹۹۶)

۶ - فرایند بازخور ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به انجام چنین کاری در سازمان تشویق کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱)

منابع

- ۱ - جونز جان و ای و برلی ویلیام، «بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافتهای و شیوه‌هایی برای مدیران»، سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران، انتشارات ساپکو، (۱۳۷۹) چاپ اول.
- 2 - CACIOPPE.R, (1999), "USING 360 FEEDBACK AND THE INTEGRAL MODEL TO DEVELOP LEADERSHIP AND MANAGEMENT", LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT JOURNAL.
- 3 - COATES.E, (1999), "MULTI-SOURCE FEEDBACK: SEVEN RECOMMENDATIONS, CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL", PP.32-36.
- 4 - ILGEN.D, FISHER.C, (1979), "CONSEQUENCES OF INDIVIDUAL FEEDBACK ON BEHAVIOR IN ORGANIZATION", JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 64,4, PP.349-71.
- 5 - LEPSINGER.R AND LUCIA.A, (1997), "THE ART AND SCIENCE OF 360 FEEDBACK", JOSSER PFEIFFER, SAN FRANCISCO.
- 6 - LONDON MAND AND SMITHER JOW, (1996), "CAN MULTI SOURCE FEEDBACK CHANGE PERCEPTIONS OF GOAL ACCOMPLISHMENT, SELF-EVALUATIONS, AND PERFORMANCE - RELATED OUTCOMES?", PERSONNEL PSYCHOLOGY, VOL.48, PP.803-839.
- 7 - LONGENECKER.C, (1997), "WHY MANAGERIAL PERFORMANCE APPRAISALS ARE INEFFECTIVE: CAUSES AND LESSONS", CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL, VOL.2, NUM.2, PP.22-28.
- 8 - MACCARTHY.M AND CARAVAN, (1999), "DEVELOPING SELF - AWARENESS IN THE MANAGERIAL CAREER DEVELOPMENT PROCESS: THE VALUE OF 360 - DEGREE FEEDBACK AND THE MBTT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, 437-445.
- 9 - MACCARTY.M AND TOMAAS N CARAVAN (2001), 360 FEEDBACK AND PROCCASS: PERFORMANCE IMPROVEMENT AND EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, PP.5-3.
- 10 - NOWACK.K, (1993), "360 FEEDBACK: THE WHOLE STORY", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.47, NUM.1, PP.69-73.
- 11 - PETERS.H, (1996), "PEER COACHING FOR EXECUTIVES", TRAINING AND DEVELOPMENT, VOL.50, NU.3, PP.39-42.
- 12 - ROW.CH, (1995), "INTRODUCING 360-DEGREE FEEDBACK: THE BENEFITS EXECUTIVE", TRAINING AN DEVELOPMENT NU.7, PP.14-20. VOL.8,

- دکتر علی اصغر فانی: عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس
- طیبه عباسی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی