

تعیین اعتبار و پایایی مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه برای رهبری در مدیریت ورزشی*** دکتر حسین پورسلطانی^۱، دکتر اکبر آفرینش^۲، دکتر فرشاد تجاری^۳****پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۱/۲۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۲/۷

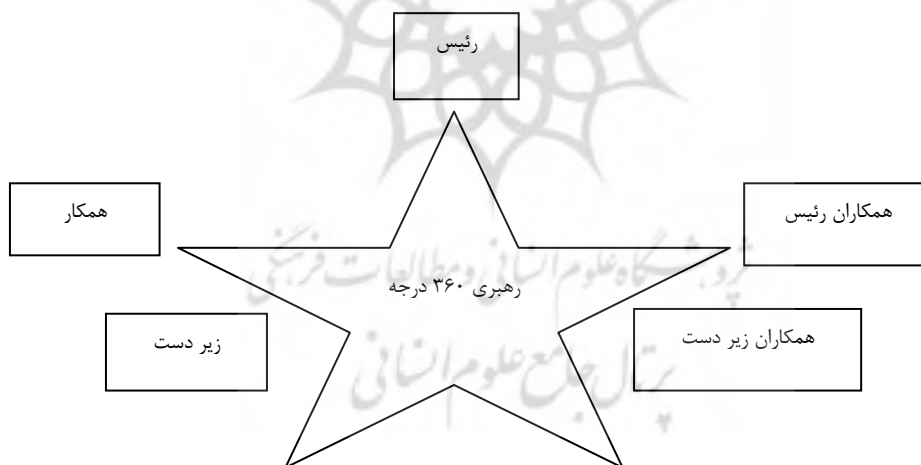
چکیده

هدف از این تحقیق تعیین اعتبار و پایایی مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه است. جامعه آماری تحقیق شامل مسئولان و کارکنان سازمان تربیت بدنی، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایران بود. بر اساس جدول مورگان، ۱۹۰ نفر (۲۴ درصد) عضو هیئت علمی و ۵۸۹ نفر (۷۶ درصد) از سازمان تربیت بدنی، نمونه تحقیق را تشکیل دادند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه ۶۴ سؤالی مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه بود که هشت خرده‌مقیاس (مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران و توسعه فعالیت‌های تیمی) است. روش امتیازگذاری به سؤالات بر اساس طیف لیکرت و شامل گزینه‌های هرگز، به ندرت، بعضی مواقع، اغلب، تقریباً و نامناسب بود که به ترتیب، ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۰ امتیاز داشتند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، پس از ترجمه، توسط ۲۰ متخصص تربیت بدنی تأیید شد. از شاخص‌های توصیفی برای توصیف داده‌ها، آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بر اساس تعیین روابط و T-value برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد پایایی پرسشنامه بازخورد ۳۶۰ درجه ۰/۹۸ است. در خصوص اعتبار سازه بر اساس میزان روابط و T-value، به جز سؤال ۹ سایر سؤالات رابطه معنی‌داری با عامل خود داشتند و توانستند پیشگوی خوبی برای عامل خود باشند. شاخص‌های هم‌برازش مدل را تأیید کردند. همچنین در خصوص روابط عامل‌ها با مفهوم بازخورد ۳۶۰ درجه، نتایج نشان داد تمامی عامل‌ها توانستند پیشگوی خوبی برای مفهوم بازخورد ۳۶۰ درجه باشند. در نتیجه، اعتبار درونی و بیرونی مدل «بازخورد ۳۶۰ درجه» تأیید شد.

کلیدواژه‌های فارسی: مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه، روایی، پایایی، مدیریت.

مقدمه

امروزه، دانشمندان، رهبری را توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به اهداف می‌دانند (۱). فرآیند رهبری و نفوذ، سلسله مراتب سازماندهی نمی‌شناسد و این شاید مهم‌ترین تفاوت آن با مدیریت باشد. رهبر باید بتواند با توجه به ویژگی‌های خود در دیگران نفوذ کند. شناخت و آگاهی از این خصوصیات می‌تواند در انجام امور محوله کمک مؤثری به فرد نماید. هارولد کونتر و سیریل ادوئل^۱ معتقدند رهبری، تأثیرگذاری بر افراد است تا تحقق هدف مشترکی را دنبال کنند. به‌طور کلی، رهبری فراگرد تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا یک گروه است که در وضعیت معینی، برای تحقق هدفی کوشش می‌کنند. از این تعریف چنین استنباط می‌شود که فراگرد رهبری^۲، تابعی از متغیرهای رهبر^۳، پیرو^۴ و متغیرهای وضعیتی^۵ $L = f(L, F, S)$ است. بر اساس این تعریف، در رهبری یا بازخورد ۳۶۰ درجه، رهبری از موقعیت و عنوان نشئت نمی‌گیرد. برای رهبری کردن، نیازی نیست فرد موقعیت در سطوح عالی گروه، اداره، بخش یا سازمان داشته باشد. کار درست و حقیقی رهبری ۳۶۰ درجه، نفوذ است نه چیزی بیشتر و نه چیزی کمتر و نفوذ در دیگران در همه جهات (شکل ۱) صورت می‌گیرد (۲).



شکل ۱. رهبری ۳۶۰ درجه

1. Harold Konntez & O' Donnel
2. Leadership
3. Leader
4. Follower
5. Situation variables

دیگر نام‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه شامل بازخورد ۳۶۰ درجه^۱، بازخورد از چند منبع^۲، بازخورد از ارزیابی کنندگان متعدد^۳، ارزیابی چرخه کامل^۴، بازخورد رو به بالا^۵ و ارزیابی هم‌رتبه‌ها^۶ می‌باشد (۳، ۴).

بازخورد ۳۶۰ درجه نوعی نظام ارزشیابی است که به‌صورت گروهی انجام می‌شود و تمامی مشتریان مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان اعم از رئیس، مرئوس و همکاران در این فرآیند شرکت می‌کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی ارائه کنند (۳).

بازخورد ۳۶۰ درجه، اطلاعات ورودی بازخورد را از رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان^۷، همکاران^۸ و مشتریان^۹) تبدیل می‌کند و می‌تواند نوعی «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ، به نظر می‌رسد مفهوم بازخورد ۳۶۰ درجه با رویکرد «تئوری سازمان بدون مرز» متناسب باشد (۵، ۶).

کاراوان^{۱۰} و همکاران بعضی از مزایای فردی و سازمانی فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه را مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسب‌تر درون سازمان می‌دانند. مزایای سازمانی، حول محور بهبود روابط کاری کارکنان می‌چرخد. در مورد مزایای فردی عقیده بر این است که اطلاعات بازخورد ۳۶۰ درجه، معتبرتر، منصفانه‌تر و قابل اعتمادتر هستند (۷).

گرونر^{۱۱} (۱۹۹۷) بیان می‌کند بیش از ۱۳ درصد از سازمان‌های آمریکایی از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده کرده‌اند (۸). برطبق تحقیقات شرکت تاورپیرین^{۱۲} که در زمینه مدیریت منابع انسانی فعالیت می‌کند، هشت درصد از شرکت‌های بزرگ هم اکنون (۲۰۰۹)، از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنند و ۶۹ درصد برنامه‌ریزی می‌کنند تا در ۳ سال آینده از آن استفاده نمایند (۹). ایلگن^{۱۳} و همکاران (۱۹۷۹) در تحقیق خود اعلام کردند در زمینه استفاده از بازخورد منابع چندگانه به عنوان روش تعیین پاداش کارکنان، در بین صاحب‌نظران اختلاف

1. 360-degree feedback
2. Multi-source feedback
3. Multi-rater feedback
4. Full-circle appraisal
5. Upward feedback
6. Peer evaluation
7. Subordinate Appraisal
8. Peer appraisal
9. Customer appraisal
10. Caravan
11. Gruner
12. Tower Perrin
13. Ilgen

وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند ایجاد ارتباط بین بازخورد ۳۶۰ درجه با پاداش و غیره باعث کاهش اعتماد به این سیستم می‌شود. با این حال، در زمینه ارزیابی عملکرد به عنوان کاربرد بازخورد ۳۶۰ درجه، نظریه‌های قوی وجود دارد (۱۰).

لاندنمن^۱ و بتی^۲ (۱۹۹۳) معتقدند بازخورد ۳۶۰ درجه به ابعاد مهم عملکرد توجه دارد و در عین حال، ارزش‌های سازمان را به کارکنان انتقال می‌دهد، باعث اثربخشی سازمان و بهبود روابط کاری می‌شود، فرصت‌های مشارکت افراد را افزایش می‌دهد، تعارضات را آشکار و رفع می‌کند و احترام به عقاید کارکنان را در مدیریت عالی سازمان مد نظر قرار می‌دهد. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که ارزشیابی عملکرد به شیوه سنتی با پیامدهای سازمانی همچون تغییرات شغلی، حقوق و تصمیمات مربوط به انتقال و و ارتقاء ارتباط دارد و باعث بهبود عملکرد واحد کاری یا رفتار مدیر نخواهد شد (۱۱). رومانو^۳ (۱۹۹۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که استفاده از برنامه‌های ۳۶۰ درجه به مدیران کمک خواهد کرد تا ترس از بازخورد را از بین ببرند (۱۱). اورلی^۴ (۱۹۹۴) مدعی است بسیاری از سازمان‌ها از بازخورد ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می‌کنند (۱۲). لوبلین^۵ (۱۹۹۴) در تحقیق خود دریافت بسیاری از سازمان‌ها از بازخورد ۳۶۰ درجه برای بهبود سازمان و آموزش استفاده می‌کنند.

بسیاری از مدیران حرفه‌ای احساس می‌کنند استفاده از بازخورد رو به بالا برای هر تصمیمی می‌تواند بر پذیرش بازخورد اثرگذار باشد. همچنین ترس از تنبیه می‌تواند بر دقت بازخورد رو به بالا در سیستم ۳۶۰ درجه اثرگذار باشد (۱۳). دنتون^۶ (۱۹۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بازخورد ۳۶۰ درجه، ابزاری برای تعیین نقاط ضعف و قدرت مدیران است (۱۱). تحقیق انجام شده توسط مک لین، سیتسما و کروین-رایبرگ^۷ (۱۹۹۵) نشان داد ارتباط ارتباط بین گروه‌های مورد ارزشیابی کم است. بالاترین میزان همبستگی وقتی است که زیردستان، مافوق خود را ارزشیابی می‌کنند (۰/۴۰) و کمترین میزان زمانی است که زیردستان، همکار خودشان را ارزشیابی می‌کنند (۱۴).

-
1. London Man
 2. Betti
 3. Romano
 4. Urli
 5. Lublin
 6. Denton
 7. McLean, Sytsma & Kerwin-Ryberg

یافته‌های وارد^۱ (۱۹۹۵) نشان داد استفاده از تکنیک بازخورد ۳۶۰ درجه، تغییراتی در رفتار افراد در سازمان ایجاد می‌کند و تنها استفاده مناسب از آن قابل قبول است (۱۵). کاری^۲ (۱۹۹۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که برخی افراد در سازمان‌ها، از بازخورد ۳۶۰ برای اهداف توسعه سازمانی و برخی دیگر، برای ارزشیابی عملکرد و تصمیم‌گیری از آن استفاده می‌کنند (۱۶). هیسلر^۳ (۱۹۹۶) در تحقیق خود نتیجه گرفت بازخورد ۳۶۰ درجه نه تنها برای ارزشیابی، بلکه برای ارتقای اهداف استراتژیک سازمانی استفاده می‌شود (۱۱).

مک کارتی (۲۰۰۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشد و سایر مدیران را به انجام چنین کاری در سازمان تشویق کند (۱۷). تحقیقی که توسط بونو و کلبرت^۴ (۲۰۰۵) انجام شد، نشان داد انگیزه تغییر رفتار، در پی استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه، با شخصیت افراد مرتبط است (۱۸). نتایج تحقیق شهبازی (۱۳۸۰) نشان داد بین معیارها و موازین شایستگی احراز یک شغل و نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه در ارزیابی افراد جذب شده در سطح کارشناسی در شرکت ایران خودرو، رابطه معنی‌داری وجود دارد (۱۱). براساس تحقیق مرکز توسعه منابع انسانی و مدیریت گروه سایپا (۱۳۸۱)، بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند ۲۱ درصد خصوصیات مدیران را ارزشیابی کند (۴).

گستره فعالیت‌های پژوهشی در سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه در امر مدیریت ورزشی ایجاب می‌کند که از ابزارهای اطلاعاتی معتبر برای اخذ اطلاعات جامع استفاده شود و مرور تحقیقات انجام شده در این زمینه، محقق را بر آن داشت تا به منظور تحقق اهداف مورد نظر، به بررسی تعیین اعتبار و پایایی مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه برای رهبری در مدیریت ورزشی بپردازد.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع توصیفی و به شکل پیمایشی است که در آن اعتبار و پایایی مقیاس بازخورد رهبری ۳۶۰ درجه مد نظر بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و کارکنان سازمان تربیت بدنی بودند. جامعه آماری دانشگاهی (استادان مدیریت و مسئولان دانشکده و گروه‌های دانشگاه‌های دولتی ایران) ۲۲۰ نفر برآورد شد و کل جامعه آماری به عنوان نمونه تحقیق مد نظر قرار گرفت. از این تعداد، ۱۹۰ پرسشنامه تکمیلی عودت

-
1. Ward
 2. Karri
 3. Hisler
 4. Bono and Colbert

داده شد. جامعه آماری سازمان تربیت بدنی، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی استانی شامل معاونان و مدیران کل سازمان تربیت بدنی، رؤسا، نواب و دبیران فدراسیون‌ها و رؤسا، نواب و دبیران هیئت‌های ورزشی استانی بود که در مجموع، ۳۸۰۰ نفر برآورد شد و در نتیجه، ۶۰۰ نفر (دو برابر آنچه در جدول مورگان به آن اشاره شده است) به روش تصادفی، به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. از این تعداد، ۵۸۹ پرسشنامه تکمیلی عودت داده شد؛ بنابراین مجموع پرسشنامه‌های استفاده شده برابر با ۷۷۹ می‌باشد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق شامل دو پرسشنامه است. پرسشنامه اول در برگزیده ویژگی‌های فردی است که شامل مواردی مانند میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، وضعیت استخدامی و سمت اداری در سازمان متبوع است. پرسشنامه دوم ۶۴ سؤال دارد و هشت عامل را در بر دارد که عبارتند از: مهارت‌های ارتباطی شامل یازده سؤال (سوالات ۱ تا ۱۱)، عامل تصمیم‌گیری شامل هفت سؤال (سوالات ۱۲ تا ۱۸)، عامل تشویق، نوآوری و تغییر شامل هشت سؤال (سوالات ۱۹ تا ۲۶)، عامل ارتباطات کاری شامل هشت سؤال (سوالات ۲۷ تا ۳۴)، عامل مهارت‌های رهبری شامل یازده سؤال (سوالات ۳۵ تا ۴۵)، عامل مهارت‌های حرفه‌ای شامل هفت سؤال (سوالات ۴۶ تا ۵۲)، عامل به‌کارگیری قابلیت‌های خود و دیگران شامل شش سؤال (سوالات ۵۳ تا ۵۸) و عامل توسعه فعالیت‌های تیمی شامل شش سؤال (سوالات ۵۹ تا ۶۴). تمامی سؤالات بر مبنای مقیاس لیکرت و شامل گزینه‌های هرگز، به ندرت، بعضی مواقع، اغلب، تقریباً همیشه و نامناسب است که به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۰ به گزینه‌ها داده شد. تعیین ثبات درونی بازخورد ۳۶۰ درجه، تعیین ارتباط بین شاخص‌ها با عامل‌های بازخورد ۳۶۰ درجه، تعیین ارتباط بین عامل‌های هشت‌گانه بازخورد ۳۶۰ درجه و تعیین ارتباط بین هر عامل با مفهوم «بازخورد ۳۶۰ درجه» از اهداف پژوهش است.

روش‌های آماری استفاده شده در پژوهش شامل روش‌های آمار توصیفی و استنباطی است. از شاخص‌های توصیفی برای محاسبه فراوانی‌ها، رسم نمودارها، طبقه‌بندی داده‌ها، میانگین و انحراف استاندارد و تهیه هنجار استفاده شد. از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین ثبات درونی خرده‌مقیاس‌ها (عامل‌ها) و بازخورد ۳۶۰ درجه و از تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین اعتبار سازه استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری Spss و Lisrel انجام شد و سطح معنی‌داری برای تمامی فرضیه‌ها ۰/۰۵ و دو سویه در نظر گرفته شده است.

یافته‌های تحقیق

الف) توصیف آماری داده‌ها:

۵۸۹ (۷۶٪) نفر از آزمودنی‌ها در سازمان تربیت بدنی خدمت می‌کنند و ۱۹۰ نفر (۲۴٪) هم در دانشگاه مشغول انجام وظیفه هستند. ۶۲۳ نفر (۸۱ درصد) از آزمودنی‌ها مرد و ۱۵۶ نفر (۱۹ درصد) زن هستند. میانگین سنی آزمودنی‌های دانشگاه $43/5 \pm 6/8$ و آزمودنی‌های سازمان تربیت بدنی $38/8 \pm 8/7$ و در مجموع، $39/9 \pm 8/53$ بود. ۴۴ نفر (۳۳ درصد) از آزمودنی‌های دانشگاهی، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۱۴۶ (۶۷ درصد) دکتری داشتند. در سازمان تربیت بدنی ۱۱۸ نفر (۲۰ درصد) مدرک تحصیلی کمتر از کارشناسی، ۳۳۵ نفر (۵۷ درصد) کارشناسی، ۱۱۶ نفر (۲۰ درصد) کارشناسی ارشد و ۲۰ نفر (۳ درصد) دکتری داشتند. همچنین در دانشگاه، ۱۸۶ نفر (۹۸ درصد) از آزمودنی‌ها در رشته تربیت بدنی و ۴ نفر (۲ درصد) در رشته‌های غیر تربیت بدنی تحصیل کرده بودند. در سازمان تربیت بدنی، ۲۷۰ نفر (۴۶ درصد) در رشته تربیت بدنی و ۳۱۹ نفر (۵۴ درصد) در رشته‌های غیر تربیت بدنی تحصیل کرده بودند.

ب) تحلیل استنباطی داده‌ها

نتایج آلفای کرونباخ جدول (۱) نشان می‌دهد بازخورد ۳۶۰ درجه رهبری ثبات درونی بالایی (۰/۹۸) دارد. در بررسی ثبات هر یک از خرده‌مقیاس‌های پرسشنامه، نتایج نشان دادند بالاترین مقدار آلفا مربوط به خرده‌مقیاس مهارت‌های حرفه‌ای (۰/۹۱) و کمترین مقدار، مربوط به خرده‌مقیاس تصمیم‌گیری (۰/۸۳) است. ضریب آلفای خرده‌مقیاس‌های مهارت‌های ارتباطی (۰/۸۴)، تشویق و نوآوری و تغییر (۰/۸۶)، ارتباطات کاری (۰/۸۸)، مهارت‌های رهبری (۰/۸۵)، به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران (۰/۹۰) و توسعه فعالیت‌های تیمی (۰/۹۰) می‌باشد.

جدول ۱. نتایج ضریب آلفای کرونباخ در مورد ثبات درونی پرسشنامه مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه

ردیف	خرده‌مقیاس‌ها	تعداد سؤالات	ضریب آلفا
۱	مهارت‌های ارتباطی	۱۱	۰/۸۵
۲	تصمیم‌گیری	۷	۰/۸۴
۳	تشویق و نوآوری و تغییر	۸	۰/۸۶
۴	ارتباطات کاری	۸	۰/۹۰
۵	مهارت‌های رهبری	۱۱	۰/۸۹
۶	مهارت‌های حرفه‌ای	۷	۰/۹۱
۷	به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران	۶	۰/۹۰
۸	توسعه فعالیت‌های تیمی	۶	۰/۹۰
۹	مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه	۶۴	۰/۹۸

با بررسی جدول ۲ مشخص می‌شود از ۱۱ سؤال اول که مربوط به عامل مهارت‌های ارتباطی می‌باشند، تمامی رابطه‌ها معنی‌دار است و فقط رابطه بین سؤال ۹ (اجازه گفتگوی زیاد در جلسات) با عامل مذکور ($T\text{-Value} = -0/43$ و $r = 0/18$) معنی‌دار نبود. تمامی رابطه‌های سؤالات ۱۲ تا ۱۸ با عامل تصمیم‌گیری، سؤالات ۱۹ تا ۲۶ با عامل تشویق و نوآوری و تغییر، سؤالات ۲۷ تا ۳۴ با عامل ارتباطات کاری، سؤالات ۳۵ تا ۴۵ با عامل مهارت‌های رهبری، سؤالات ۴۶ تا ۵۲ با عامل مهارت‌های حرفه‌ای، سؤالات ۵۳ تا ۵۸ با عامل به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران و سؤالات ۵۹ تا ۶۴ با عامل توسعه فعالیت‌های تیمی معنی‌دار مشخص گردید.

جدول ۲. ارتباط بین شاخص‌ها و عامل‌های مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه

ردیف	شاخص‌ها	عامل‌ها	میزان رابطه	ضریب تعیین	T-value	نتیجه
۱	سؤال ۱	عامل اول (مهارت‌های ارتباطی)	۰/۷۶	۰/۴۶	۲۰/۹۸	تأیید
۲	سؤال ۲		۰/۷۰	۰/۳۷	۱۸/۱۹	تأیید
۳	سؤال ۳		۰/۷۹	۰/۴۰	۱۹/۲۲	تأیید
۴	سؤال ۴		۰/۸۴	۰/۴۹	۲۱/۹۳	تأیید
۵	سؤال ۵		۰/۷۳	۰/۳۹	۱۸/۶۹	تأیید
۶	سؤال ۶		۰/۷۵	۰/۴۲	۱۹/۶۹	تأیید
۷	سؤال ۷		۰/۸۹	۰/۵۵	۲۳/۶۷	تأیید
۸	سؤال ۸		۰/۵۵	۰/۲۷	۱۵/۰۴	تأیید
۹	سؤال ۹		۰/۱۸	۰/۰۰۰۲۵	۰/۴۳	رد
۱۰	سؤال ۱۰		۰/۷۸	۰/۴۳	۲۰/۰۱	تأیید
۱۱	سؤال ۱۱		۰/۷۵	۰/۴۲	۱۹/۷۹	تأیید
۱۲	سؤال ۱۲	عامل دوم (تصمیم‌گیری)	۰/۷۸	۰/۴۶	۲۰/۸۱	تأیید
۱۳	سؤال ۱۳		۰/۷۵	۰/۴۳	۲۰/۰۲	تأیید
۱۴	سؤال ۱۴		۰/۴۸	۰/۱۸	۱۱/۸۲	تأیید
۱۵	سؤال ۱۵		۰/۷۷	۰/۴۶	۲۰/۹۹	تأیید
۱۶	سؤال ۱۶		۰/۸۰	۰/۵۲	۲۲/۵۸	تأیید
۱۷	سؤال ۱۷		۰/۷۹	۰/۴۶	۲۰/۹۳	تأیید
۱۸	سؤال ۱۸		۰/۸۱	۰/۵۰	۲۲/۱۴	تأیید
۱۹	سؤال ۱۹	عامل سوم (تشویق و نوآوری و تغییر)	۰/۹۲	۰/۴۸	۲۱/۷۲	تأیید
۲۰	سؤال ۲۰		۰/۷۶	۰/۴۰	۱۹/۱۴	تأیید
۲۱	سؤال ۲۱		۰/۵۷	۰/۲۲	۱۳/۶	تأیید
۲۲	سؤال ۲۲		۰/۸۶	۰/۴۷	۲۱/۳۲	تأیید
۲۳	سؤال ۲۳		۰/۵۹	۰/۳۲	۱۶/۸۷	تأیید
۲۴	سؤال ۲۴		۰/۸۱	۰/۵۵	۲۳/۸۲	تأیید
۲۵	سؤال ۲۵		۰/۸۳	۰/۵۸	۲۴/۷۶	تأیید
۲۶	سؤال ۲۶		۰/۹۵	۰/۵۸	۲۴/۵۹	تأیید

ردیف	شاخص‌ها	عامل‌ها	میزان رابطه	ضریب تعیین	T-value	نتیجه
۲۷	سؤال ۲۷	عامل چهارم (ارتباطات کاری)	۰/۹۹	۰/۶۰	۲۵/۴۱	تأیید
۲۸	سؤال ۲۸		۰/۸۹	۰/۴۸	۲۱/۵۵	تأیید
۲۹	سؤال ۲۹		۰/۷۷	۰/۴۳	۲۰/۱۶	تأیید
۳۰	سؤال ۳۰		۰/۷۵	۰/۳۸	۱۸/۵۰	تأیید
۳۱	سؤال ۳۱		۰/۸۸	۰/۴۵	۲۰/۸۶	تأیید
۳۲	سؤال ۳۲		۰/۹۲	۰/۵۷	۲۴/۴۱	تأیید
۳۳	سؤال ۳۳		۰/۹۵	۰/۶۴	۲۶/۶۲	تأیید
۳۴	سؤال ۳۴		۰/۹۶	۰/۶۰	۲۵/۱۵	تأیید
۳۵	سؤال ۳۵	عامل پنجم (مهارت‌های رهبری)	۰/۹۹	۰/۵۹	۲۵/۲۸	تأیید
۳۶	سؤال ۳۶		۰/۹۱	۰/۶۰	۲۵/۴۴	تأیید
۳۷	سؤال ۳۷		۰/۸۸	۰/۵۳	۲۳/۲۸	تأیید
۳۸	سؤال ۳۸		۱	۰/۶۰	۲۵/۵۴	تأیید
۳۹	سؤال ۳۹		۰/۶۷	۰/۲۸	۱۵/۶۸	تأیید
۴۰	سؤال ۴۰		۰/۹۹	۰/۶۰	۲۵/۴۵	تأیید
۴۱	سؤال ۴۱		۰/۴۷	۰/۱۶	۱۱/۳۷	تأیید
۴۲	سؤال ۴۲		۰/۳۶	۰/۸۶	۸/۱۹	تأیید
۴۳	سؤال ۴۳		۰/۸۷	۰/۵۱	۲۲/۶۵	تأیید
۴۴	سؤال ۴۴		۰/۸۸	۰/۵۰	۲۲/۴۱	تأیید
۴۵	سؤال ۴۵		۰/۸۸	۰/۴۹	۲۲/۱۰	تأیید
۴۶	سؤال ۴۶	عامل ششم (مهارت‌های حرفه‌ای)	۰/۸۸	۰/۵۵	۲۳/۷۳	تأیید
۴۷	سؤال ۴۷		۰/۹۵	۰/۶۰	۲۵/۳۳	تأیید
۴۸	سؤال ۴۸		۱	۰/۶۶	۲۷/۲۰	تأیید
۴۹	سؤال ۴۹		۰/۹۹	۰/۶۸	۲۷/۸۳	تأیید
۵۰	سؤال ۵۰		۰/۹۹	۰/۶۵	۲۶/۹۵	تأیید
۵۱	سؤال ۵۱		۰/۹۹	۰/۵۸	۲۴/۷۵	تأیید
۵۲	سؤال ۵۲		۰/۹۰	۰/۴۹	۲۲/۱۱	تأیید
۵۳	سؤال ۵۳	عامل هفتم (به کارگیری دیگران)	۰/۹۶	۰/۶۳	۲۶/۳۸	تأیید
۵۴	سؤال ۵۴		۱	۰/۶۷	۲۷/۴۰	تأیید
۵۵	سؤال ۵۵		۰/۹۵	۰/۶۵	۲۷/۰۴	تأیید
۵۶	سؤال ۵۶		۰/۸۸	۰/۵۱	۲۲/۷۰	تأیید
۵۷	سؤال ۵۷		۰/۹۶	۰/۶۲	۲۶/۰۳	تأیید
۵۸	سؤال ۵۸		۰/۹۱	۰/۶۰	۲۵/۳۷	تأیید
۵۹	سؤال ۵۹	عامل هشتم (توسعه فعالیت‌های تیمی)	۱	۰/۶۷	۲۷/۴۶	تأیید
۶۰	سؤال ۶۰		۰/۹۸	۰/۶۶	۲۷/۱۹	تأیید
۶۱	سؤال ۶۱		۱	۰/۶۸	۲۷/۸۸	تأیید
۶۲	سؤال ۶۲		۱	۰/۶۴	۲۶/۶۱	تأیید
۶۳	سؤال ۶۳		۰/۷۳	۰/۳۶	۱۸/۱۶	تأیید
۶۴	سؤال ۶۴		۰/۸۹	۰/۵۹	۲۵/۰۱	تأیید

با مطالعه جدول ۳ مشاهده می‌شود تمامی هشت عامل مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه با یکدیگر، مهارت‌های ارتباطی با تصمیم‌گیری ($r=0/91$, $T\text{-Value}=71/29$)، مهارت‌های ارتباطی با تشویق و نوآوری و تغییر ($r=0/87$, $T\text{-Value}=59/79$)، مهارت‌های ارتباطی با ارتباطات کاری ($r=0/84$, $T\text{-Value}=55/05$)، مهارت‌های ارتباطی با مهارت‌های رهبری ($r=0/85$, $T\text{-Value}=68/58$)، مهارت‌های ارتباطی با مهارت‌های حرفه‌ای ($r=0/88$, $T\text{-Value}=60/47$)، مهارت‌های ارتباطی با دیگران ($r=0/88$, $T\text{-Value}=70/01$)، مهارت‌های ارتباطی با توسعه فعالیت‌های تیمی ($r=0/85$, $T\text{-Value}=58/76$)، تصمیم‌گیری با تشویق و نوآوری و تغییر ($r=0/89$, $T\text{-Value}=64/34$)، تصمیم‌گیری با ارتباطات کاری ($r=0/82$, $T\text{-Value}=47/86$)، تصمیم‌گیری با مهارت‌های رهبری ($r=0/81$, $T\text{-Value}=46/85$)، تصمیم‌گیری با به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران ($r=0/89$, $T\text{-Value}=66/41$)، تصمیم‌گیری با توسعه فعالیت‌های تیمی ($r=0/82$, $T\text{-Value}=47/31$)، تشویق و نوآوری و تغییر با ارتباطات کاری ($r=0/93$ و $T\text{-Value}=91/57$)، تشویق و نوآوری و تغییر با مهارت‌های رهبری ($r=0/92$, $T\text{-Value}=89/26$)، تشویق و نوآوری و تغییر با مهارت‌های حرفه‌ای ($r=0/84$, $T\text{-Value}=55/50$)، تشویق و نوآوری و تغییر با به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران ($r=0/88$, $T\text{-Value}=66/88$)، تشویق و نوآوری و تغییر با توسعه فعالیت‌های تیمی ($r=0/82$, $T\text{-Value}=49/63$)، ارتباطات کاری با مهارت‌های رهبری ($r=0/79$, $T\text{-Value}=45/34$)، ارتباطات کاری با مهارت‌های حرفه‌ای ($r=0/84$, $T\text{-Value}=56/13$)، ارتباطات کاری با به‌کارگیری قابلیت‌های تیمی ($r=0/81$, $T\text{-Value}=84/35$)، مهارت‌های رهبری با مهارت‌های حرفه‌ای ($r=0/89$, $T\text{-Value}=79/26$)، مهارت‌های رهبری با به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران ($r=0/92$ و $T\text{-Value}=98/21$)، مهارت‌های رهبری با توسعه فعالیت‌های تیمی ($r=0/85$, $T\text{-Value}=61/69$)، مهارت‌های حرفه‌ای با به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران ($r=0/92$, $T\text{-Value}=96/16$)، مهارت‌های حرفه‌ای با توسعه فعالیت‌های تیمی ($r=0/93$, $T\text{-Value}=99/64$) و به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران با توسعه فعالیت‌های تیمی ($r=0/92$ و $T\text{-Value}=90/70$) رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۳. ارتباط بین عامل‌های مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه

ردیف	عامل‌ها	مهارت‌های ارتباطی	تصمیم‌گیری	تشویق و نوآوری و تغییر	ارتباطات کاری	مهارت‌های رهبری	مهارت‌های حرفه‌ای	مبیت خود و دیگران	به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران	توسعه فعالیت‌های تیمی
۱	مهارت‌های ارتباطی	میزان رابطه	۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۸۵	۰/۸۸	۰/۸۵	
		T-Value	۷۱/۲۹	۵۹/۷۹	۵۵/۰۵	۶۸/۵۸	۶۰/۴۷	۷۰/۰۱	۵۸/۷۶	
۲	تصمیم‌گیری	میزان رابطه	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۹۱	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۸۲	
		T-Value	۶۴/۳۴	۴۷/۸۶	۷۵/۵۴	۴۶/۸۵	۶۶/۴۱	۴۷/۳۱	۶۶/۴۱	
۳	تشویق و نوآوری و تغییر	میزان رابطه	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۸۸	۰/۸۴	۰/۸۲	۰/۸۸	۰/۸۲	
		T-Value	۹۱/۵۷	۸۹/۲۶	۵۵/۵۰	۶۶/۸۸	۴۹/۶۳	۶۶/۸۸	۶۶/۸۸	
۴	ارتباطات کاری	میزان رابطه	۰/۹۳	۰/۷۹	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۸۱	۰/۸۴	۰/۸۱	
		T-Value	۹۹/۲۹	۴۵/۳۴	۵۶/۱۳	۴۸/۳۵	۵۶/۱۳	۴۸/۳۵	۵۶/۱۳	
۵	مهارت‌های رهبری	میزان رابطه	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۸۵	
		T-Value	۷۹/۲۶	۹۸/۲۱	۶۱/۶۹	۹۸/۲۱	۶۱/۶۹	۹۸/۲۱	۶۱/۶۹	
۶	مهارت‌های حرفه‌ای	میزان رابطه	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۲	
		T-Value	۹۶/۱۶	۹۹/۶۴	۹۹/۶۴	۹۶/۱۶	۹۶/۱۶	۹۶/۱۶	۹۶/۱۶	
۷	به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران	میزان رابطه	۰/۷۰	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۲	
		T-Value	۹۰/۷۰	۹۰/۷۰	۹۰/۷۰	۹۰/۷۰	۹۰/۷۰	۹۰/۷۰	۹۰/۷۰	
۸	توسعه فعالیت‌های تیمی	میزان رابطه								
		T-Value								

آزمون خوبی (نیکویی) برازش^۱

در آزمون خوبی برازش، تناسب مجموعه داده‌ها بررسی می‌شود و شاخص‌های آن عبارتند از:

- ۱- نسبت x^2 به df که برابر با ۴/۸ است؛ بنابراین مدل برازش خوبی ندارد.
- ۲- ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی^۲ (RMSEA) که برابر با ۰/۰۷۱ است؛ بنابراین مدل برازش لازم را ندارد.
- ۳- شاخص^۳ GFI که برابر با ۰/۷۳ است؛ پس مدل برازش لازم را ندارد.
- ۴- شاخص^۴ AGFI که برابر با ۰/۷۰ است؛ پس مدل برازش لازم را ندارد.
- ۵- شاخص^۵ NFI که برابر با ۰/۹۷ است؛ بنابراین مدل برازش خوبی دارد.
- ۶- شاخص^۶ NNFI که برابر با ۰/۹۸ است؛ بنابراین مدل برازش لازم را دارد.
- ۷- شاخص^۷ CFI که برابر با ۰/۹۸ است؛ بنابراین مدل برازش لازم را دارد.
- ۸- شاخص^۸ IFI که برابر با ۰/۹۸ است. بنابراین مدل برازش لازم را دارد.
- ۹- شاخص^۹ RFI که برابر با ۰/۹۷ است. بنابراین مدل برازش لازم را دارد.

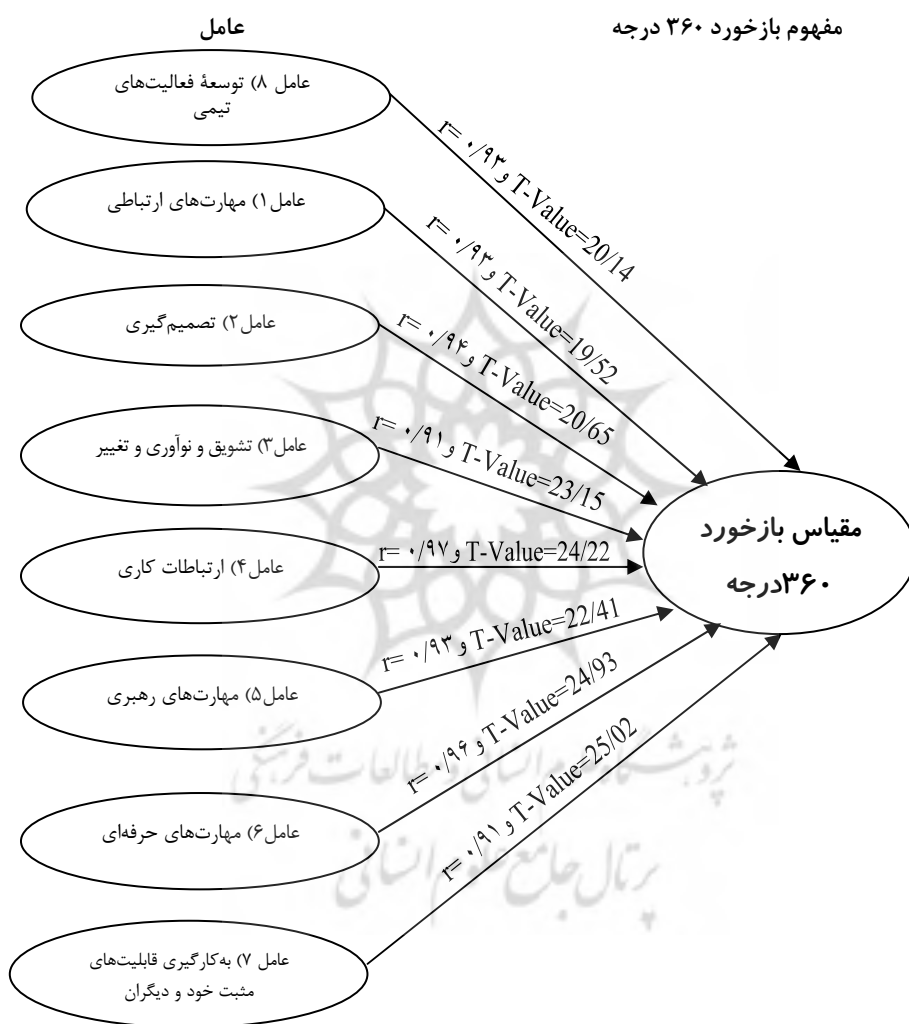
در نتیجه، از ۹ شاخص ذکر شده برای آزمون خوبی برازش، ۳ شاخص نامناسب بود و ۶ شاخص تناسب را تأیید کرد؛ بنابراین مدل از لحاظ شاخص‌های برازش، مناسب می‌باشد.

جدول ۴.۴. ارتباط بین عامل‌ها و مفهوم مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه

ردیف	عامل و مفهوم	میزان رابطه	ضریب تعیین	T-Value	نتیجه
۱	مهارت‌های ارتباطی و رهبری ۳۶۰ درجه	۰/۹۳	۰/۸۶	۲۰/۱۴	تأیید ارتباط
۲	تصمیم‌گیری و رهبری ۳۶۰ درجه	۰/۹۳	۰/۸۶	۱۹/۵۲	تأیید ارتباط
۳	تشویق و نوآوری و تغییر و رهبری ۳۶۰ درجه	۰/۹۴	۰/۸۸	۲۰/۶۵	تأیید ارتباط
۴	ارتباطات کاری و رهبری ۳۶۰ درجه	۰/۹۱	۰/۸۳	۲۳/۱۵	تأیید ارتباط
۵	مهارت‌های رهبری و رهبری ۳۶۰ درجه	۰/۹۷	۰/۹۴	۲۴/۲۲	تأیید ارتباط
۶	مهارت‌های حرفه‌ای و رهبری ۳۶۰ درجه	۰/۹۳	۰/۸۶	۲۲/۴۱	تأیید ارتباط
۷	به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران و رهبری ۳۶۰ درجه	۰/۹۶	۰/۹۲	۲۴/۹۳	تأیید ارتباط
۸	توسعه فعالیت‌های تیمی و رهبری ۳۶۰ درجه	۰/۹۱	۰/۸۳	۲۵/۰۲	تأیید ارتباط

1. Goodness of Fit statistic
2. Root mean square Error of Approximation
3. Goodness of Fit Index
4. Adjusted Goodness of Fit Index
5. Normed Fit Index
6. Non-Normed Fit Index
7. Comparative Fit Index
8. Incremental Fit Index
9. Relative Fit Index

بر اساس میزان رابطه و مقدار T-Value عامل‌های هشت‌گانه با مفهوم مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه قید شده در جدول ۴ و شکل ۲ مشخص می‌شود بین هر عامل با مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه رابطه وجود دارد.



شکل ۲. رابطه هر عامل با مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه

بحث و نتیجه گیری

میانگین سن آزمودنی‌ها $(۸/۵۳ \pm ۳۹/۹)$ بود که برای آزمودنی‌های دانشگاه $(۶/۸ \pm ۴۳/۵)$ و برای آزمودنی‌های سازمان تربیت بدنی $(۸/۷ \pm ۳۸/۸)$ مشخص شد. پایایی پرسشنامه $(۰/۹۸)$ به دست آمد. پایایی هر کدام از عامل‌ها برابر بود با: عامل مهارت‌های ارتباطی $(۰/۸۵)$ ، عامل تصمیم‌گیری $(۰/۸۴)$ ، عامل تشویق و نوآوری و تغییر $(۰/۸۶)$ ، عامل ارتباطات کاری $(۰/۹۰)$ ، عامل مهارت‌های رهبری $(۰/۸۹)$ ، عامل مهارت‌های حرفه‌ای $(۰/۹۱)$ ، عامل به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران $(۰/۹۰)$ و عامل توسعه فعالیت‌های تیمی $(۰/۹۰)$. با مشاهده پایایی عامل‌ها مشخص می‌شود بالاترین میزان پایایی مربوط به عامل مهارت‌های حرفه‌ای $(۰/۹۱)$ و کمترین میزان مربوط به عامل تصمیم‌گیری $(۰/۸۴)$ است.

کنت بروسیا^۱ در تحقیقی که روی ۵۲۵ نفر انجام شد، پایایی عامل‌های مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه را به این ترتیب به دست آورد: عامل حل مسئله $(۰/۶۸)$ ، عامل برنامه‌ریزی $(۰/۸۰)$ ، عامل کنترل $(۰/۷۵)$ ، عامل خودکنترلی $(۰/۷۱)$ ، عامل ارتباطات $(۰/۷۳)$ ، عامل ارائه بازخورد به دیگران $(۰/۶۴)$ و عامل هدایت و رهبری $(۰/۶۴)$. مشاهده می‌شود که عامل ارائه بازخورد به دیگران با $(۰/۶۴)$ از پایایی لازم برخوردار نیست (۱۹) .

کنتس دی‌وریز و همکاران^۲ در تحقیقی با نمونه ۱۶۷۰ نفری، پایایی عامل‌های مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه را محاسبه کردند که این نتایج به دست آمد: عامل استراتژیست $(۰/۸۶)$ ، عامل تحلیل‌گر $(۰/۷۸)$ ، عامل خلاق بودن $(۰/۶۲)$ ، عامل مدیریت $(۰/۸۹)$ و عامل ارتباطی $(۰/۸۱)$ (۲۰) .

در تحقیقی که توسط مک‌کین، سیتسما و کروین ریبرگ^۳ شد، همبستگی بین چهار گروه: خود ارزیابی، همپرازان مرئوسان و رؤسا تحلیل شد که بالاترین میزان همبستگی بین مرئوسان و رؤسا $(۰/۴)$ و کمترین میزان همبستگی بین مرئوسان و همپرازان $(-۰/۲۳)$ بود (۲۱) .

در خصوص اعتبار سازه پرسشنامه و قدرت پیشگویی سؤالات، نتایج مقادیر T-Value و نیز میزان رابطه‌ها نشان دادند با وجود این که یک سؤال (سؤال ۹) رابطه معنی داری با عامل مهارت‌های ارتباطی نداشت و نتوانست پیشگوی خوبی برای عامل خود باشد، ۶۳ سؤال به خوبی توانستند پیشگوی معنی داری برای عامل‌های خود باشند؛ بنابراین به جز سؤال ۹-T (Value=-0.43, r=0.18)، سایر سؤالات موجب تأیید ساختار نظری مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه

-
1. Kenneth R. Brousseau
 2. Manfred F. R. Kets De Vries, et al.
 3. Mc lean, sytsma and kerwin-Ryberg

می‌شوند. در نتیجه، با مقادیر (T-Value) مشخص شده برای ۶۳ سؤال، اعتبار بیرونی و مقادیر برآورد «رابطه» اعتبار درونی سؤالات تأیید می‌شود.

با آزمون فرض ارتباط بین عامل‌های هشت‌گانه بازخورد ۳۶۰ درجه، مشخص شد تمامی رابطه‌ها معنی‌دار است. بیشترین میزان ارتباط بین عامل تشویق و نوآوری و تغییر با عامل ارتباطات کاری (T-value=91.57, r=0.93) و کمترین میزان ارتباط بین عامل ارتباطات کاری با عامل مهارت‌های حرفه‌ای (T-value=45.34, r=0.79) است؛ بنابراین با توجه به مقادیر هبستگی و T-value مرتبط با روابط عامل‌های هشت‌گانه، اعتبار درونی و بیرونی عامل‌ها تأیید می‌شود.

از آزمون‌های خوبی برازش، سه شاخص نسبت x^2 به df (۴/۸)، GFI=0.73 و AGFI=0.70 مدل رهبری ۳۶۰ درجه را تأیید نکردند، ولی شش شاخص NFI=0.97, RMSEA=0.071, CFI=0.98, NNFI=0.98 و IFI=0.98 و RFI=0.97 برازش مدل را تأیید کردند. به عنوان نتیجه کلی، مدل بازخورد ۳۶۰ درجه از لحاظ شاخص‌های برازش مناسب است.

بررسی ارتباط عامل‌ها با رهبری ۳۶۰ درجه نشان داد تمامی عامل‌ها شامل: مهارت‌های ارتباطی (T-value=20.14, r=0.93)، تصمیم‌گیری (T-value=19.56, r=0.93)، عامل تشویق و نوآوری و تغییر (T-value=20.65, r=0.94)، ارتباطات کاری (T-value=23.15, r=0.91)، مهارت‌های حرفه‌ای (T-value=22.41, r=0.93)، مهارت‌های رهبری (T-value=24.22, r=0.97)، عامل به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران (T-value=24.93, r=0.96)، عامل توسعه فعالیت‌های تیمی (T-value=25.02, r=0.91)، با بازخورد ۳۶۰ درجه ارتباط معنی‌داری دارند؛ بنابراین هر هشت عامل توانسته‌اند پیشگوی خوبی برای مقیاس کلی «بازخورد ۳۶۰ درجه» باشند. در نتیجه، اعتبار درونی و بیرونی مدل بازخورد ۳۶۰ درجه تأیید می‌شود.

منابع:

۱. جکسون، راجر، (۱۳۸۰). «راهنمای مدیریت ورزشی». ترجمه محمد خبیری و همکاران. تهران: انتشارات کمیته ملی المپیک.
۲. ماکسول، جان سی، (۱۳۸۶). «رهبری ۳۶۰ درجه‌ای». ترجمه محمود رضایی زاده. چاپ اول. تهران: ساتکاب.

۳. جونز، جان، وبرلی، ویلیام ای، (۱۳۷۹). «بازخورد ۳۶۰ درجه: راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌هایی برای مدیران». ترجمه سید اسماعیل اصغرپور، غلامرضا طالقانی. چاپ اول. تهران: ساپکو.
۴. مرکز توسعه منابع انسانی و مدیریت گروه سایپا، ۱۳۸۱، مدیران آینده، طرح تحقیقاتی.
۵. اردبیلی، یوسف، (۱۳۷۶). «روش‌های ارزشیابی در بخش‌های دولتی و غیردولتی ایران». تهران: بعثت.
6. McLean, G.N. (1996). 360-degree feedback: Does it belong in the practitioner's toolkit, Paper presented at the 1996 American Society for Training and Development Internal Conference and Exposition, June 1996.
7. McCarthy, M., Garavan, T.N. (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.
8. Gurdr, S. (1996). *Turning the tables*, Inc. 18 (6): 87-89
9. Using 360 feedback and the integral model to develop management. (1997) *Leadership and Organizational Development Journal*
10. Ilgen, D., Fisher, C. (1979). Consequences of feedback on individual.
۱۱. شهباز مرادی، سعید، ۱۳۸۱، بسترسازی علمی به منظور استقرار تناسب شغل و شاغل برای نیروی انسانی جذب شده در سطح کارشناسی شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۸۵ با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۲. احمدی، غلامرضا، حکیمی، سید حسن. بررسی مسائل و مشکلات شیوه‌های موجود ارزشیابی مدیران از دیدگاه ارزشیابی شوندگان و ارزشیابی کنندگان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۶
13. Joann S., Lublin. (1994). Turning the tables: Underlings evaluate bosses. *The Wall Street Journal*, p. B1, 4 October
14. McLean, G.N., Sytsma, M., Kerwin-Ryberg, k. (1995). Using 360-degree feedback to evaluate management development: New data, new insights. In: E.F. Holton III (ed.), *Academy of Human Resource Development 1995 Conference Proceedings*, 1995, Section 4-4. Austin, Texas: Academy of Human Resource Development.
15. Ward, P. (1995). 360-degree turn for the better. *People Management*. 22 (2): 264-278.

16. Carey, R. (1995). Coming around to 360-degree feedback. *Performance*, 50-60.
17. 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
18. Bono, J., Colbert, A. (1994). Understanding responses to multi-source feedback: The role of core self-evaluations. *Personnel Psychology*, 58: 171-203.
19. Kenth R. B. (1994). Team View/360 Individual Behavior Questionnaire.
20. Kets de Vries, M., Vrignaud, P., Agrawal, A., Florent-Treacy, E.(2010). Development and application of the leadership archetype questionnaire. *International Journal of Human Resource Management*, 21 (15): 2848 – 2863
21. Nagal, R. (1997). The 360 – degree feedback Avalanche. At: http://www.nagelconsulting.com.au/articles/360_Avalanche_Article.pdf.

