

## ارزیابی ۳۶۰ درجه<sup>۱</sup>، روشی موفق در تعیین شایستگی های یک مدیر ( مطالعه موردی : دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق )

حامد جعفر زنجانی<sup>۲</sup>

حسن اکبری<sup>۳</sup>

دکتر صادق حری<sup>۴</sup>

### چکیده

محققان بزرگ دنیا (دراکر، تارو، تافلر، هندی و ...) عمیقاً بر این باور هستند که رمز برتری در رقابت‌های قرن بیست و یکم و هزاره سوم، نوآوری‌های ارزش‌آفرینی است که پدیدآورندگان آن، نه فقط تعداد محدودی از نخبگان جوامع و سازمان‌ها بلکه توده وسیعی از آحاد جامعه و کارکنان سازمان‌ها را نیز شامل می‌شوند. برآوردهای دقیق کارشناسی، نشان می‌دهند که امروزه تا ۶۰ درصد از درآمد و ۹۰ درصد از سود برخی سازمان‌های بزرگ و پیشرو، ناشی از همین نوآوری‌ها است. اهمیت نقش سرمایه‌ی انسانی به عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها به اندازه‌ای است که سهم دارایی‌های نامشهود (که سرمایه‌های انسانی از مهمترین

<sup>۱</sup>- 360 Degree Feedback

<sup>۲</sup>- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق (zanjani59@gmail.com)

<sup>۳</sup>- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق

<sup>۴</sup>- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

اجزای تشکیل دهنده‌ی آن است) در ارزش بازار (ارزش سهام) سازمان‌ها، روندی فزاینده و مستمر را طی می‌کند.

این مقاله در راستای یک طرح پژوهشی در سطح دانشگاه می‌باشد، که در آن سعی شده است پس از بیان نقش اساسی نیروی انسانی در محیط‌های آموزشی، به تبیین شاخص‌های ارزشمندی برای ارزیابی افراد شاغل در دانشگاه پرداخته شود. در ادامه پس از ارائه چهارچوبی برای شاخص‌های تعالی برای هر یک از معاونین و سایر پرسنل، با استفاده از بهینه‌ترین روش ارزیابی فاکتورهای انسانی (روش ۳۶۰ درجه) به بیان نقاط قوت و ضعف هر یک از پرسنل محترم دانشگاه اشاره خواهد داشت.

**واژه‌های کلیدی:** خلاقیت، شایستگی، شایستگی‌های مدیریتی، ارزیابی ۳۶۰ درجه

### مقدمه

خلاقیت و نوآوری فردی می‌تواند نقش بسزایی در حرکت سازمانها بسوی تعالی داشته باشد. در سازمان‌های تعالی محور، پرورش و حفظ خلاقیت فردی جزء اهداف اصلی سازمان به‌شمار می‌رود. سازمانهای کنونی مبتنی بر دانایی هستند که کارشناسان آن عملکرد خود را نوعاً از طریق بازخوردگیری سازمان یافته از طریق همکاران، مشتریان، ادارات مرکزی، هدایت کرده و انتظام می‌بخشند. به همین دلیل، این‌گونه سازمان‌ها را، سازمان‌هایی مبتنی بر اطلاعات یا اطلاعات محور می‌نامند.

بررسی‌های دکتر باروج لر استاد حسابداری دانشگاه نیویورک، در پژوهشی که توسط مؤسسه مشاوره‌ای بروکینگز<sup>۱</sup> انجام شده روند افزایشی قابل توجه‌ای را در دارایی‌های نامشهود نشان می‌دهد. (مطابق نمودار ۱) وی معتقد است که سازمان‌های تجاری بویژه سازمان‌های با اندازه‌ی بزرگ- هیچ راه و گزینه‌ی

<sup>1</sup>Brookings

دیگری جز اطلاعات محوری ندارند. چارلز هندی در کتاب عصر بی‌خردی ، تحولات و تغییرات عمیقی را در پیش روی سازمان‌های قرن ۲۱ ترسیم می‌کند. به عقیده‌ی او سازمان‌ها در حال تبدیل از سازمان‌های کار فشرده به ساختارهای جدیدی که بر پایه‌ی دانش استوار است، می‌باشند.

#### نمودار ۱: پیشرفت سهم دارایی‌های نامشهود



دلایل ذیل را می‌توان به‌عنوان ضرورت بیان این تحقیق بطور مختصر بیان نمود که اندیشمندان، انسان را در هزاره سوم به عنوان سرمایه و دارایی ارزشمند و قابل اتکای سازمان که منجر به مزیت رقابتی می‌شود، در نظر می‌گیرند. در آینده، البته آینده‌ایکه اتفاق افتاده و ما در آن زندگی می‌کنیم، وقتی صحبت از سرمایه‌ها و دارایی‌های سازمان می‌شود، منظور قطعاً میزان دستیابی سازمان به دانش و بکارگیری انسانهایی با قابلیت‌های ممتاز است که در مرکز و قلب اقتصاد دانش‌مدار، قرار دارند و مشارکت فعال آنها در کسب و کار منشاء رشد ، توسعه و موفقیت سازمان می‌گردد.

امروزه افزون بر ۸۰ درصد از شرکت‌های فهرست شده در مجله فورچون ، از ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنند. ارزیابی ۳۶۰ درجه، فرایندی جامع و ذینفع مدار است که بصورت گروهی انجام می‌گیرد و تمامی افرادی که در سازمان به طور مستقیم و غیر مستقیم با فرد ارزیابی شونده ارتباط دارند، اعم از رئیس،

مرئوس، همکاران و مشتریان و خود فرد ارزیابی شونده، در آن شرکت می‌کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی او ارائه دهند.

ضرورت اجرای طرح فوق در تحقق اجرای ارزیابی در مراحل ذیل است:

• ارزیابی در بدو استخدام

هدف از این ارزیابی تعیین شایستگی اولیه و کارایی کارکنان در حال جذب مورد استفاده قرار می‌گیرد. افراد داوطلب استخدام در دانشگاه آزاد اسلامی انتخاب و جهت سیر مراحل استخدام معرفی می‌نماید.

• ارزیابی دوره ای

ارزیابی دوره‌ای کارکنان و مدیران در دوره‌های مشخص (با هماهنگی هیات رئیسه) صورت می‌گیرد که نتیجه ارزیابی پرسنل در جهت بهبود عملکرد، کاهش نقاط ضعف و تقدیر از کارکنان برتر مورد استفاده قرار گیرد.

**فرضیه تحقیق:**

بر مبنای مفروضاتی که در مبانی نظری ارائه گردیده، فرضیات تحقیق به شرح ذیل ارائه شده است:

- انطباق شایستگی محوری کارکنان و مدیران در مشاغل سازمانی بر مقوله بهره‌وری تاثیر دارد.
- فرهنگ کار تیمی و تعامل بخشهای گوناگون در بررسی عملکرد پرسنل تاثیرپذیر است.
- تجزیه و تحلیل تواناییهای کارکنان و ایجاد قابلیت ترسیم مسیر شغلی کارکنان بر شایستگی محوری تاثیر دارد.
- ایجاد حس رقابت در بین کارکنان بر مقوله خلاقیت تاثیر گذار است.
- بررسی همه جانبه رفتار و سبک های مدیریتی بر اساس دیدگاهها و نظرات کلیه ذینفعان در ارزیابی نیروی انسانی تاثیر دارد.

## مبانی نظری

پیشینه تحقیق به بیش از یک صد سال پیش باز می‌گردد. محققان، برای ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد شیوه‌های متفاوتی را به کار برده‌اند، بویاتزیکس (۱۹۸۲) و اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) از مصاحبه رویدادهای رفتاری استفاده کرده‌اند. شرودر (۱۹۸۹) و کوکریل (۱۹۸۹) شیوه مشاهده رفتاری<sup>۱</sup> را در پیش‌گرفته و چهارچوب شایستگی دولویکز (۱۹۹۸) بر پایه ارزیابی ۳۶۰ درجه استوار است .

در ایران استفاده از متد ارزیابی ۳۶۰ درجه در مراکز صنعتی سابقه بیش از چند سال ندارد ولی این موضوع در مراکز خدماتی و آموزشی بحث جدید می‌باشد و پیاده کردن این روش در یک محیط آموزشی کم سابقه و شاید بی سابقه باشد. در بین مراکز صنعتی ، شرکت ایران خودرو پیشتاز در استفاده از این تکنیک می‌باشد. در سال ۱۳۸۲ این روش در ایران خودرو کاملاً نهادینه گردید و " سیستم جامع ارزیابی ۳۶۰ درجه " به عنوان سیستم ارزیابی شرکت انتخاب شد (اصغریور، ۱۳۸۶، ۲۰-۲۲).

دنیای کسب و کار کنونی ، بی شک دنیای سازمانهاست و ناگفته پیداست که متولیان اصلی ایجاد، اداره و توسعه سازمانها انسانها هستند. سازمان پویا، بدون انسان نقش آفرین، مفهوم و وجود خارجی ندارد. حتی با وجود فن آور شدن سازمانها و تبدیل آنها به مجموعه ای از سخت افزار، باز هم منابع انسانی جایگاه خود را به عنوان برنامه ریز ، طراح ، ناظر ، کنترل کننده و بهبود دهنده فن آوری حفظ خواهد کرد. در نگاهی نوین به مدیریت منابع انسانی ، انسان به عنوان کلیدی ترین عنصر و منبع سازمان شناخته می‌شود که برخی‌ها از آن با نام «دارایی منحصر به فرد سازمان» یا حتی «سلاح استراتژیک ایجاد مزیت رقابتی» یاد می‌کنند (Bracken, 2001, 18).

<sup>1</sup>Behaviors Methods

**خلاقیت و نوآوری:** اشباع بازارهای جهانی و فزونی عرضه بر تقاضا، موجب افزایش رقابت شدید بین سازمانها شده است. رقابت نیازمند بهبود مستمر محصولات و خدمات ارائه شده به مشتریان است. بهبود مستمر نیز در گرو خلاقیت و نوآوری منابع انسانی در سازمانهاست. اگر سازمانی بتواند از منبع بی پایان خلاقیت و نوآوری منابع انسانی خود به نحو مطلوب و مناسب استفاده کند، بی شک گوی سبقت را از رقبای خود خواهد ربود.

طی دهه های اخیر، تغییرات اقتصادی، سیاسی، جغرافیایی و فناوری تأثیر چشم گیری بر سازمانها داشته است. سرعت این تغییرات، همراه با افزایش رقابت جهانی، سازمانها را مجبور کرده است تا در شیوه های انجام کار خود تفکری دوباره کرده و فعالیت های خود را مجدداً سازماندهی کنند. انسانها در مرکز و قلب سازمانها، نقش حیاتی و تعیین کننده را بر عهده گرفته اند، لذا شناسایی و ارتقای مهارت، دانش، توانایی و در یک کلام، شایستگی های آنان برای موفقیت یک سازمان، امری ضروری و اجتناب ناپذیر است.

با توجه به بیان مطالب فوق و درک صحیح از نقش مهم و تاثیرگذار نیروی انسانی ارزش آفرین در راستای اعتلای سازمانهای امروزی، نیاز است شاخص هایی جهت ارزش های انسانی ارائه و در جهت ارزیابی آنها اقدام شود.

مجموعه شاخص های ارزشی برای افراد را شایستگی می نامند و پس از بیان تعریف و پیکره شایستگی به ذکر چگونگی ارزیابی و ارزشیابی بهینه برای این شایستگی ها پرداخته خواهد شد (Ibid,33-37).

**شایستگی<sup>۱</sup>:** کرسنید (۱۹۹۸) معتقد است رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی های قدیمی، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی (سرباز خوب رومی) از آن استفاده می کردند. ادبیات رهبری،

<sup>1</sup> sufficiency

سرشار از تحقیقاتی است که تلاش می‌کردند تا ویژگی‌های یک رهبر خوب را تعریف کنند. روان‌شناسان صاحب‌نظر در امور پرسنلی نیز در زمینه‌ی شناسایی روابط موجود میان خصیصه‌های افراد ، رفتار و خروجی‌های کار ، مدت‌های مدیدی است که به فعالیت و تحقیق پرداخته‌اند.

شاید واژه شایستگی، جدید و مد روز است، اما مفهوم آن قدیمی است. مدت مدیدی است که مسائلی همچون شخصیت و تفاوت‌های فردی و رفتارهای سازمانی مورد علاقه‌ی روان‌شناسان بوده و روان‌سنجان نیز درباره‌ی ویژگی‌های شخصیتی، هوش و دیگر توانایی‌ها بحث‌های فراوانی را مطرح کرده‌اند ( جونز جان، ۱۳۸۵، ۶۲).

شایستگی، تعاریف متعددی دارد که برخی از آنها از دید صاحب‌نظران مختلف ، عبارتند از :

شایستگی، عبارت است از هرگونه دانش ، مهارت ، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت‌دهی می‌شود (Cannon,2005,50).

شایستگی، تشریحی مکتوب از مهارت‌های شخصی و رفتارهای کاری قابل سنجش است که از آن برای دستیابی به اهداف کار استفاده می‌شود (Marcie,2003,39).

شایستگی، عبارت است از دانش ، مهارت ، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل (میرسپاسی، ۱۳۸۲، ۱۰۵).

**شایستگی‌های مدیریتی:** انجمن مدیریت منابع انسانی اروپا، برای درک بهتر چالش‌هایی که سازمان‌ها و مدیران اروپایی، امروزه در محیط کار خود با آنها مواجه هستند، پروژه‌ای تحقیقاتی را در ژانویه ۱۹۹۸ آغاز کرد. در نشت و مطالعات گروهی ، که در کنفرانس انجمن مدیریت منابع انسانی اروپا (ژوئن ۱۹۹۸، بودا پست مجارستان) برگزار شد، نمایندگان از ۲۲ کشور اروپایی، شایستگی مدیریتی

را به عنوان موضوعی که به طور ویژه‌ای خواهان بررسی آن در این پروژه تحقیقاتی هستند، معرفی کردند. آنها خواستار کسب اطلاعات و دانش بیشتر در خصوص نیازمندی‌های عملکرد موفق مدیریتی در محیط جدید تجاری بودند. این تحقیق که انجام آن دو سال طول کشید، سه رویکرد اصلی به شایستگی‌های مدیریتی شناسایی شد که عبارتند از:

**۷ رویکرد رفتاری:** در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، پرداخته می‌شود. این رویکرد در ارزیابی مدیران با روش ۳۶۰ درجه کاربرد زیادی دارد و رفتارهای متناسب با عملکرد عالی و برتر، شناسایی و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این رویکرد، شایستگی‌ها بر حسب ویژگی‌های اصلی شخصی، نظیر: عادات، خصیصه‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب شغل که معمولاً با عملکرد عالی در ارتباط است، به روش‌های مختلفی تعریف می‌شود.

**۷ رویکرد استاندارد:** این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغل یا پست، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پستهای مدیریتی جهت تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می‌پردازد.

**۷ رویکرد اقتضایی:** این رویکرد می‌تواند زیر مجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌توانند بر شایستگی‌ها فردی مورد نیاز عملکرد عالی اثرگذار باشند؟

به غیر از شایستگیهای مدیریتی، شایستگی‌های دیگری نیز تعریف شده است از جمله، شایستگی‌های ذهنی (شامل: تجزیه و تحلیل، قضاوت، سازماندهی و برنامه‌ریزی) شایستگی‌های بین فردی یا تعاملی (شامل: مدیریت کارکنان، متقاعدسازی، قاطعیت، ارتباطات شفاهی و حساسیت‌های فردی) شایستگی نتیجه‌گرایی (شامل: انرژی و ابتکار عمل، هوش تجاری و انگیزه دست‌یابی به نتایج) شایستگی‌های سازگاری و انطباق‌پذیری و سایر شایستگی‌ها با توجه به تعریف و



تدبیر شایستگی‌های مختلف، نیاز است روشی بهینه برای ارزیابی این شایستگی‌ها ارائه شود که دارای بیشترین اثربخشی باشد (Bentley, 2005, 143-155).

**ارزیابی<sup>۱</sup> چیست:** دنیای کنونی، عصر سازمان‌هاست و متولیان اصلی سازمان‌ها، انسانها هستند. حتی سیر سازمان‌ها به سمت فن‌آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان کماکان باقی خواهد ماند.

اکثر نظریه پردازان مدیریت منابع انسانی معتقدند که سازمان‌ها باید پیش از هر تصمیم‌گیری مهم نظیر: ارتقا، افزایش حقوق و دستمزد، جابجایی، انتصاب و اخراج، کارکنان خود را ارزیابی کنند و بر اساس معیارهای مناسب، عملکرد، استعدادها، توانایی‌های بالقوه و اثر بخشی آنان را مورد سنجش قرار دهند، زیرا برای بقا، رشد و پویایی سازمان و تحقق اهداف، نقش منابع انسانی خلاق، مبتکر، متعهد و توانمند، از اهمیتی حیاتی و جایگاهی ویژه برخوردار است.

با به کارگیری صحیح نظام ارزیابی عملکرد، بی تردید می‌توان ضمن فائق آمدن بر مشکلات روابط کار و تعاملات سازمانی، از قابلیت‌ها، توانایی‌ها و نقاط قوت و ضعف افراد، شناختی صحیح و جامع به دست آورد و اقدامات لازم را در زمینه تهیه برنامه‌های بهبود و توسعه آنها انجام داد و از این رهگذر منافع زیادی را متوجه سازمان نمود.

- ارزیابی عمل یافتن ارزش است و ارزیاب کسی است که ارزش را تعیین می‌کند. ارزیابی، یعنی سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه به دست آمده از آن، با مقیاس و شاخصی که کمیت و کیفیت مورد نظر را دقیق، عینی و به دور از داوری‌های شخصی و ملاک‌های مبهم، ارزشیابی و اندازه‌گیری کند. (میرسپاسی، ۲۲۳، ۱۳۸۲).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup>- evaluation

**فرآیند ارزیابی:** فرایند ارزیابی را می توان در ۵ مرحله بیان نمود. در مرحله اول، باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود. این مرحله، بسیار ضروری است زیرا بندرت می توان سیستم واحدی برای ارزیابی کارکنان طراحی نمود که تمام جوانب را در نظر بگیرد.. در مرحله دوم، لازم است سطح انتظار از کارکنان در انجام وظایف محوله را تعیین نمود. کاملاً روشن کرد که در وظایف محوله، چه انتظاری از آنها می رود. معمولاً به کمک اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل یا وظایف به دست آمده و در شرح شغل منعکس شده است، سرپرست یا رئیس مستقیم، محتوا و وظایف اصلی شغل را با فرد در میان گذاشته و برای وی توضیح می دهند که عملکرد او چگونه باید باشد. در این مرحله شاخص ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد، به اطلاع فرد رسانده می شود. در مرحله سوم، عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه گیری می شود و در مرحله چهارم، این عملکرد (آنچه انجام گرفته) با استانداردهای عملکرد (آنچه باید انجام می گرفت) مقایسه شده و سرانجام در مرحله پنجم، نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته شده و تصمیمات مقتضی اتخاذ می گردد کرد (مک گرگور، ۱۳۸۰، صص ۳۹-۴۶).

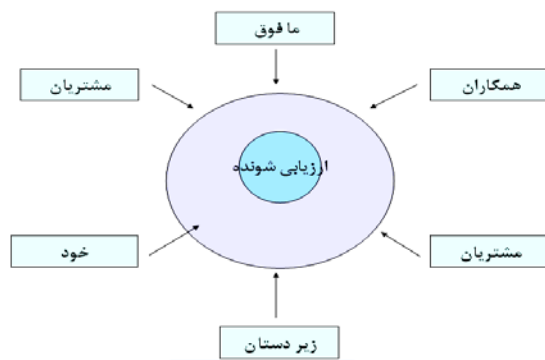
**منابع ارزیابی:** منظور از منابع ارزیابی، ارزیابی کنندگانی هستند که اطلاعات ارزیابی از آنها گرفته می شود. گام بعدی پس از تعیین معیارها و ابزارهای ارزیابی، انتخاب ارزیابی کنندگان است. در اکثر سازمان ها، ارزیابی توسط سرپرست مستقیم یا مدیر انجام می شود.

با توجه به پیچیدگی شغل های امروزی، غیر واقعی است اگر فرض کنیم که یک نفر می تواند به طور کامل عملکرد فردی دیگر را مشاهده و ارزیابی کند. ارزیابی کنندگان ممکن است شامل: مافوق ها، هم رتبه ها، اعضای تیم، زیردستان، ارزیابی شونده و مشتریان باشند. با توجه به اهداف ارزیابی، می توان از نظرات یک یا چند گروه یا همه آنها در ارزیابی فرد استفاده کرد.

### ۱. مدیر یا سرپرست مستقیم

به طور معمول، اختیارات مدیر شامل ارزیابی عملکرد زیردستان نیز می شود. به نظری می رسد که اساس این منطق در این سنت نهفته است که مدیر، همواره مسئول عملکرد زیردستان خود است.

### ۲. خود ارزیابی



شکل ۱: ارزیابی ۳۶۰ درجه

گاهی اوقات از ارزیابی شوندهگان خواسته می شود تا خود را در قالب فرم های خود ارزیابی، ارزیابی کنند. از خود ارزیابی هنگامی استفاده می شود که

مدیران در پی افزایش مشارکت کارکنان در فرایند بررسی عملکرد باشند.

### ۳. زیردستان

استفاده از این روش در سازمان ها محدود می باشد. بسیاری از کارکنان در رویارویی با ارزیابی های انجام شده از سوی سرپرستان در مورد خود، در ارزیابی های خود از سرپرستان به صورت منفی یا مثبت، مبالغه می کنند.

### ۴. همکاران

همکاران، گرچه کمتر به عنوان ارزیاب به کار گرفته می شوند، اما ممکن است بیشترین اطلاعات را در مورد ارزیابی شونده داشته باشند. همکاران، با نیازهای شغلی یکدیگر آشنا هستند و به علت روابط نزدیک در محیط کار و یا نوع کار، خواسته یا ناخواسته در جریان امور یکدیگر قرار می گیرند.

##### ۵. مشتریان

این مفهوم نیز تحت تأثیر مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها رایج شده است. تعداد زیادی از سازمان‌ها، از ارزیابی مشتریان داخلی و خارجی به عنوان منبع اطلاعات ارزیابی استفاده می‌کنند.

##### ۶. ترکیبی

بسیاری از سازمان‌ها براساس مقتضیات کار خود، از ترکیب برخی یا تمامی منابع یادشده استفاده می‌کنند. به کارگیری روش ترکیبی، نشان دهنده اهمیت دادن سازمان به فرایند ارزیابی و ذینفعان ارزیابی شونده است، زیرا نتایج حاصله واقعی‌تر خواهند بود (Furnham, 1998, 130-142).

"در روش ارزیابی ۳۶۰ درجه ترکیبی از تمام منابع یاد شده به کار گرفته می‌شود (شکل ۱)".

**ارزیابی ۳۶۰ درجه و جایگاه آن:** امروزه مسائلی مانند پدیدار شدن ساختارهای مسطح، ساختارهای گزارش دهی غیر متمرکز، تغییر در شکل و ماهیت سیستم‌های مدیریت عملکرد و افزایش درگیری‌های شغلی، وجود مدیرانی را که بتوانند از عملکرد و منابع در دسترس خود، بازخورد بهتری بگیرند ضروری ساخته است. بعلاوه در بازار رقابتی امروز، سازمان‌ها باید به جذب و نگهداری بهترین افراد پردازند و به منظور حداکثر کردن توانمندی‌های کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد انتخاب کنند که:

اولاً: کارا و اثر بخش باشد و به گونه‌ای کم هزینه و به‌هنگام، عملکرد افراد را ارزیابی نموده و بهبود بخشد.

ثانیا: هزینه‌های آموزش را بهینه‌سازی نماید

ثالثاً: رهبرانی را پرورش دهد که در کارکنان، انگیزه و عشق به کار ایجاد کنند و موجب کاهش ترک خدمت و افزایش بهره‌وری کلی سازمان شوند.

عوامل مذکور سبب شده‌اند تا سازمان‌ها به دنبال یک روش ارزیابی، مبتنی بر منابع چندگانه باشند تا به واسطه آن طریق به توسعه فرد و سازمان دست یابند. روش ارزیابی ۳۶۰ درجه نیز به عنوان یک روش ایده‌آل که پاسخگوی نیازهای سازمان‌های امروزی است مطرح شده و بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های برتر دنیا از این روش به منظور ارزیابی مدیران خود استفاده می‌کنند. لذا در ادامه به تبیین ارزیابی ۳۶۰ درجه و بررسی جایگاه آن پرداخته می‌شود (Brett, 2006, 32).

**بهترین روش ارزیابی کدام است:** تحقیقات متعددی در زمینه روش‌های ارزیابی صورت گرفته است، اما هیچیک بر روشی خاص تاکید نکرده و بر این ضرورت تاکید می‌کنند که نخست باید هدف‌ها و انتظارات سازمان از ارزیابی عملکرد مشخص شود و بر اساس آن، روش مناسب انتخاب گردد. گرچه اکثر محققان و مدیران منابع انسانی، معتقدند معمولاً روش‌های جامع‌تر و زمانبر، اطلاعات مناسبتری در اختیار ما قرار می‌دهند، اما مسئله مهم این است که با استفاده از ((تجزیه و تحلیل هزینه منفعت)) روشی متناسب با وضعیت سازمان انتخاب شود. از آنجا که تعیین نتیجه کار افراد، امری دشوار است و در عین حال می‌بایست توانایی‌های بالقوه آنها نیز در نظر گرفته شود، بهتر است تلفیقی از مشخصه‌های فردی، رفتاری و عملکردی در چارچوب ترکیبی از روش‌های ارزشیابی مورد استفاده قرار گیرد، که تا حدی کمبود استانداردها و معیارهای کار را جبران نماید.

### ارزیابی ۳۶۰ درجه: ارزیابی ۳۶۰

درجه روشی مناسب در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند، چرخه کاملی است که خلاصه بازخوردی از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری،



مدیریت و عملکردشان ارائه می‌کند. ارزیابی ۳۶۰ درجه و بازخورد آن به افراد کمک می‌کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاری، با درک ارزیابی کنندگان مهم، مقایسه نمایند. منظور از ارزیابی کنندگان: همکاران، زیردستان، مدیران مافوق، سرپرستان و مشتریان است. برنامه بازخورد چند منبعی و ارزیابی ۳۶۰ درجه از روش‌های توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسی سازمانی و بازخورد مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه، به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلات موجود سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی، توسعه یافته است. منابع ارزیابی کنندگان در ارزیابی ۳۶۰ درجه مطابق شکل ۱ می‌باشند. ارزیابی ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع، با بازخورد چند منبعی، مشترک است. این فرایند مطابق با نمودار ۲ دارای چهار عنصر اصلی است (Armstrong, 2006, 66-67).

### عناصر ارزیابی:

#### ✓ ارزیابی بالا به پایین

شکل سنتی ارزیابی است و سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کند. این نوع ارزیابی همچنان بخش مهمی از فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه است و می‌تواند اطلاعات آموزنده‌ای را به افراد ارائه دهد.

#### ✓ ارزیابی پایین به بالا

یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه این است که زمینه‌ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می‌کند. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد، ارزیابی می‌کنند و نتایج را به فرد اصلی ارائه می‌دهند. بازخورد پایین به بالا، عنصری از فرایند گسترده

ارزیابی ۳۶۰ درجه است. همچنین، فرایندی مهم است که به توسعه سازمان و افراد کمک می کند.

### ✓ ارزیابی همکاران

در مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران، دیدگاهی ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد، ارائه می دهد.

کن ولاولر، می گویند: که یافته های پژوهشی ارزیابی همکاران نشان می دهد که این روش، جنبه های قابل دسترس بودن، اعتبار و دوری از تعصب و گرایش منفی را در روش های ارزیابی تقویت می کند.

### ✓ خودارزیابی

خودارزیابی، به فرایندی اشاره دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خویش را ارزیابی می کند. خود فرد در این فرایند، منبع ارزیابی و علاقمند به خودارزیابی است.

**مشکلات سیستم های ارزیابی سنتی:** سیستم های ارزیابی سنتی (ارزیابی از یک منبع) از بالا به پایین بوده به همین دلیل، در آنها اطلاعات از بالا به پایین جریان دارد و مشکلاتی در جریان فراهم سازی اطلاعات درست و صحیح، به وجود می آید که مهمترین آنها عبارتند از:

- در ارزیابی های سنتی ، شخص ارزیابی شونده ، در جریان ارزیابی قرار نمی گیرد تا نسبت به نقاط ضعف خود مطلع شده و با توجه به نظرات ارزیابی کننده (مافوق) به اصلاح رفتار خود بپردازد .
- مشتری مداری در روش سنتی مورد توجه قرار نمی گیرد . بنابراین ، کارکنان سعی نمی کنند تا رفتارهای خود را برای تحقق رضایت مشتری ، تغییر دهند .
- در ارزیابی سنتی ، توجه چندانی به نظر زیر دستان نمی شود . این در حالی است که امروزه منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردارند و توجه به نظرات آنان ، بسیار مفید خواهد بود .

- در روش سنتی ارزیابی ، به ارزیابی فرد از خویش ، توجهی نمی شود . این ارزیابی برای سازمان های فعلی اهمیت زیادی دارد زیرا از طریق اجرای آن ، می توانند از میزان اعتماد به نفس و همچنین برداشتی که فرد از توانایی های خود دارد ، مطلع شوند .
- ارزیابی از یک منبع ، باعث می شود تا ارزیابی شونده تلاش کند مافوق خود را تحت تاثیر قرار دهد و به ارباب رجوع و سایر مشتریان بی توجه باشد .
- ارزیابی سنتی اغلب می تواند انعکاس قضاوت های محض و مبتنی بر خواسته های مافوق باشد که به راحتی قابل کنترل نیست .
- شغل های کنونی متغیر و پیچیده تر شده اند و مدیران نمی دانند می بایست چه چیزی را ارزیابی کنند؟ ارزیابی های سالانه مسلما در شرایط پر تغییر امروزی ، منسوخ و نا کارا هستند .
- تیم ها (نه افراد) پاسخگو شده اند. سازمان های امروزی بر مبنای تیم و ساختارهای ماتریسی بنا شده اند. در تیم ، نمی توان عملکرد فرد را از دیگران جدا کرد. در چنین شرایطی، ارزیابی ۳۶۰ درجه، اطلاعات بهتری در زمینه افراد تیم فراهم می آورد ( جوادین ، ۱۳۸۴ ، ۶۴-۶۹) .

#### اهداف ارزیابی ۳۶۰ درجه : صاحب نظران ، اهداف زیر را برای ارزیابی ۳۶۰

درجه ذکر کرده اند :

- تهیه ارزیابی از نقاط قوت و ضعف عملکرد افراد
- تشخیص استراتژیک برای توسعه
- بهبود سطح درک کاری و توسعه همکاری بین واحدها
- تشخیص شایستگی های مشترک و قابل دستیابی
- توسعه و ایجاد فرآیند یادگیری برای اندیشه ای باز و انتقاد سازنده
- تقویت ارزش های سازمانی و تسهیل تغییر فرهنگی
- برنامه ریزی جانشین پروری
- استقرار مدیریت کیفیت جامع



➤ توسعه مدیران و تمامی افراد در سازمان

➤ ساختار دهی مجدد

➤ پیشگامی در تنظیم اهداف (Adley, 2007, 58).

**دلایل گرایش سازمان‌ها به استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه:** در اواخر ۱۹۸۰، کتاب‌هایی در زمینه ارزیابی چند منبعی منتشر شد که حاصل تحقیقات «مرکز رهبری خلاق در گرینبور» بودند. براساس این تحقیقات، ۳ یافته به دست آمده که عبارتند از:

(۱) بازخورد، عنصری کلیدی در توسعه شخصیتی و حرفه ای است.

(۲) بسیاری از مدیران کارآمد، جزو گروه یادگیرندگان هستند. به بیانی دیگر، مدیران اثربخش، فرصت‌های یادگیری و توسعه را تشویق می‌کنند.

(۳) بسیاری از افراد، در محیط‌هایی با بازخورد ضعیف، فعالیت می‌کنند.

به طور کلی، محققان معتقدند که بعضی عوامل، نقش سرعت بخشی در تکامل ارزیابی ۳۶۰ درجه، برعهده دارند. اولین عامل، بررسی نگرش کارکنان است. این بررسی‌ها در زمینه بررسی رضایت کارکنان براساس ابعادی نظیر: خط مشی، رویه‌ها، محیط کاری، مزایا و پاداش است.

**مقایسه روش‌های سنتی ارزیابی با روش ارزیابی ۳۶۰ درجه:** بسیاری از محققان و دانش پژوهان، ضمن تأیید کارایی بازخورد ۳۶۰ درجه، معتقدند فرایند ارزیابی عملکرد گرچه، عنصری مهم در کل فرایند عملکرد است، اما همواره در بسیاری از سازمان‌ها، عاملی منفی تلقی شده است. بسیاری از مدیران، ارزیابی عملکرد را کاری دشوار و ناخوشایند می‌دانند که انجام آن در سازمان ضروری است. تیلور اشاره می‌کند که ارزیابی عملکرد، چالشی عملی برای تمامی کسانی است که در فرایند درگیرند. لاولر خاطر نشان می‌سازد که مدیران، فرایند ارزیابی عملکرد را دوست ندارند و بدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی‌دهند. در نتیجه، عملکردها، اغلب مطلوبتر از حد واقعی ارزیابی می‌شوند و همین امر باعث

کاهش قابل توجهی در اثربخشی فرایند مدیریت عملکرد می شود. این نقص و ناکارآمدی در ارزیابی های مدیریت نیز مشهود است (Brett, 2006, 43). جدول ۲ نشان دهنده چکیده ای از تفاوت های کلیدی بین دو رهیافت ارزیابی عملکرد است.

جدول ۲ مقایسه رهیافت سنتی و رهیافت ارزیابی ۳۶۰ درجه

معیار	رهیافت سنتی	رهیافت ارزیابی ۳۶۰ درجه
هدف	بازخورد بر اساس عملکرد گذشته ارائه می شود.	بازخورد عملکرد را بر اساس نیازهای توسعه رفتار و عملکرد از دیدگاه های مختلف فراهم می کند.
منابع اطلاعات	مدیر / سرپرست	ارزیابی کنندگان چندگانه: همکاران، زیردستان، مقام مافوق، خود فرد، مشتریان و ...
شناخته شدن ارزیابی کنندگان	ارزیابی شونده از نام و نشانی ارزیابی کنندگان مطلع نمی شود.	بازخورد، به وسیله گروه ارزیابی جمع آوری می شود و بازخورد فردی برای دریافت کننده، ناشناس است.
محتوای بازخورد	گزارشات در مورد عملکرد بر نتایج واحد کاری مبتنی است.	گزارش های رفتار، بر اساس عملکرد واحد کاری و ابعاد توسعه (بالندگی) تهیه می شود.
روش های ارزیابی	برای ارزیابی از مقیاس لیکرت به منظور سنجش داده های کیفی استفاده می شود.	برای ارزیابی از طیف لیکرت استفاده می شود با این تفاوت که اطلاعات از تعداد بیشتری ارزیابی کننده جمع آوری می شود.

### سؤال های پژوهشی:

- سؤال های پژوهشی مطرح شده در این تحقیق به شرح ذیل می باشد که در جهت بررسی صحت فرضیه های تحقیق بیان شده است:
- میزان انطباق شایستگی محوری کارکنان و مدیران در مشاغل سازمانی، با مقوله بهره وری چگونه است؟
  - بررسی فرهنگ کار تیمی و تعامل بخشهای گوناگون در بررسی عملکرد پرسنل چگونه است؟
  - تجزیه و تحلیل تواناییهای کارکنان و ایجاد قابلیت ترسیم مسیر شغلی کارکنان با توجه به شایستگی محوری چگونه است؟
  - ایجاد حس رقابت در بین کارکنان با بروز خلاقیت چگونه است؟

➤ بررسی همه جانبه رفتار و سبک های مدیریتی بر اساس دیدگاهها و نظرات کلیه ذینفعان در ارزیابی نیروی انسانی چگونه است؟

### روش شناسی تحقیق

جمعیت مورد نظر تحقیق ۱۶۰ نفر که شامل ۸۸ عضو هیئت علمی و ۷۲ کارمند دارای تحصیلات فوق دیپلم به بالاتر می باشد .

حجم نمونه انتخابی با استفاده از جدول مورگان ۳۶ نفر بوده که به طور تصادفی انتخاب شده اند. در مواردی که واریانس جامعه یا در صد مورد نیاز در اختیار نباشد می توان از جدول مورگان برای برآورد حجم نمونه استفاده کرد که این جدول حداکثر تعداد نمونه را می دهد.

برای جمع آوری اطلاعات پرسشنامه ای بصورت طیف کیکرت تنظیم گردیده که دارای پاسخ های هیچ وقت ، ندرتاً ، در بعضی مواقع ، غالباً و همیشه می باشد که به ترتیب امتیازهای ۱ تا ۵ برای آنها در نظر گرفته شده است .

برای جمع آوری اطلاعات ، پرسش نامه ای حاوی ۳۰ سؤال تهیه گردید . بمنظور تصدیق روایی ، پرسش نامه در اختیار افراد و متخصصان ذی ربط قرار داده شده و پس از انجام اصلاحات لازم ، روایی پرسش نامه مورد تایید قرار گرفت . برای ارزیابی پایایی سؤالات پرسش نامه ، از آزمون آلفای کراباخ استفاده شده است . طبق اطلاعات و پس از انجام محاسبات  $\alpha = 0.82$  بدست آمده ، از آنجاییکه مقدار آن بیشتر از 0.7 کسب شده در نتیجه پایایی پرسش نامه نیز مورد تایید می باشد .

### یافته های پژوهش

پرسش نامه مذکور از ۳۰ سؤال تشکیل شده است که هر یک از سؤال های پژوهشی در برگیرنده ۶ سؤال از پرسش نامه ، مطابق جدول یک می باشد :

## جدول ۱: شماره سؤال‌های تخصیصی به هر یک از سؤال‌های پرسش‌نامه

شماره سؤال‌های تخصیصی در پرسش‌نامه	عناوین مختصر سؤال‌های پژوهشی	شماره سؤال پژوهشی
۱-۶	تاثیر شایستگی محوری کارکنان و مدیران در مشاغل سازمانی، با مقوله بهره‌وری؟	۱
۷-۱۲	تاثیر فرهنگ کار تیمی و تعامل بخشهای گوناگون در بررسی عملکرد پرسنل؟	۲
۱۲-۱۸	بررسی تحلیل تواناییهای کارکنان با توجه به شایستگی محوری؟	۳
۱۹-۲۴	بررسی حس رقابت در بین کارکنان با بروز خلاقیت؟	۴
۲۵-۳۰	بررسی همه جانبه رفتار مدیریتی بر اساس دیدگاه‌ها ذینفعان در ارزیابی نیروی انسانی؟	۵

فراوانی نسبی پاسخ‌دهندگان به سؤال‌های پرسش‌نامه مطابق جدول دو می‌باشد. می‌توان نتایج را بصورت توصیفی برای هر یک از پنج سؤال پژوهشی ارائه نمود.

## جدول ۲: توزیع فراوانی نسبی پاسخ‌دهندگان به سؤال‌های پژوهشی

درصد فراوانی سؤال‌های پژوهشی					طبقات
سؤال پنج	سؤال چهار	سؤال سه	سؤال دو	سؤال یک	
13.39	12.14	11.89	13.08	9.62	هیچ وقت
17.77	20.32	15.37	21.67	22.12	ندرتا
40.04	34.78	35.43	31.21	38.54	در بعضی مواقع
25.12	23.65	29.74	28.65	22.98	غالباً
3.68	9.11	7.57	5.39	6.74	همیشه
100	100	100	100	100	مجموع

بعنوان مثال نتایج توصیفی مربوط به سوال پژوهشی اول بدین صورت می‌باشد که: سوال پژوهشی یک: میزان انطباق شایستگی محوری کارکنان و مدیران در مشاغل سازمانی، با مقوله بهره‌وری چگونه است؟  
9.62 درصد از پرسش‌شوندگان میزان انطباق را هیچ وقت، 22.12 درصد ندرتاً، 38.54 درصد بعضی مواقع، 22.98 درصد غالباً و 6.74 درصد همیشه می‌دانند.

با توجه به جدول ۲، برای مابقی سؤال‌های پژوهشی موجود نیز می‌توان نتایج را بصورت توصیفی بیان نمود.

### بررسی فرضیه‌های آماری

در این قسمت به بررسی فرضیه‌های آماری پرداخته می‌شود که برای بررسی فرضیه‌ها از تست فرضیه‌ها استفاده خواهد شد. شایان ذکر است که با توجه به قضیه حد مرکزی و تعداد نمونه ۳۶ تایی، عبارت ذیل از توزیع  $Z$  تبعیت می‌نماید. در ضمن به دلیل بزرگ بودن نمونه ( $n > 30$ ) می‌توان از واریانس نمونه‌ای بجای واریانس جامعه استفاده نماییم.

$$Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} \quad \text{If } n > 30$$

ناحیه بحرانی یا ناحیه رد فرضیه  $H_1$  بصورت ذیل می‌باشد:

$$Z \leq Z_{\frac{\alpha}{2}} \quad , \quad Z \geq Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$$

جدول ۳: نتایج آزمون  $Z$  برای هر یک از فرضیه‌ها

فرضیه	n: تعداد نمونه	$\bar{x}$ : میانگین	S: خطای استاندارد	مقدار آماره $Z$
یک	36	3.012	0.082	0.878
دو	36	2.98	0.08	-1.5
سه	36	3.04	0.155	1.54
چهار	36	2.93	0.187	-2.24
پنج	36	2.96	0.13	-0.18

با توجه به نتایج جدول ۳ به بررسی فرضیه‌های پروژه پرداخته می‌شود: فرضیه یک: انطباق شایستگیهای محوری کارکنان و مدیران با مشاغل سازمانی، با مقوله بهره‌وری تاثیر دارد.

$H_0$ : انطباق شایستگیهای محوری با مقوله بهره‌وری تاثیر ندارد.

$H_1$ : انطباق شایستگیهای محوری با مقوله بهره‌وری تاثیر دارد.

برای فرضیه یک با توجه به  $Z$ -test و مطابق نتایج موجود در جدول ۳ مقدار آماره 0.878 محاسبه شده است. با در نظر گرفتن  $\alpha = 0.05$  و ناحیه بحرانی  $Z \leq Z_{\frac{\alpha}{2}} = -1.96$ ،  $Z \geq Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1.96$  مقدار آماره محاسبه شده در ناحیه بحرانی قرار ندارد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  مورد پذیرش و  $H_1$  رد می‌شود. فرضیه دو: فرهنگ کار تیمی و تعامل بخشهای گوناگون در بررسی عملکرد پرسنل تاثیر دارد.

$H_0$ : فرهنگ کار تیمی در بررسی عملکرد پرسنل تاثیر ندارد.

$H_1$ : انطباق فرهنگ کار تیمی در بررسی عملکرد پرسنل تاثیر دارد.

برای فرضیه دو با توجه به  $Z$ -test و مطابق نتایج موجود در جدول ۳ مقدار آماره 1.5- محاسبه شده است. با در نظر گرفتن  $\alpha = 0.05$  و ناحیه بحرانی  $Z \leq Z_{\frac{\alpha}{2}} = -1.96$ ،  $Z \geq Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1.96$  مقدار آماره محاسبه شده در ناحیه بحرانی قرار ندارد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  مورد پذیرش و فرضیه  $H_1$  رد می‌شود. فرضیه سه: تجزیه و تحلیل تواناییهای کارکنان و ایجاد قابلیت ترسیم مسیر شغلی کارکنان با توجه به شایستگی محوری تاثیر دارد.

$H_0$ : تجزیه و تحلیل تواناییهای کارکنان بر شایستگی محوری تاثیر ندارد.

$H_1$ : تجزیه و تحلیل تواناییهای کارکنان بر شایستگی محوری تاثیر دارد.

برای فرضیه سه با توجه به  $Z$ -test و مطابق نتایج موجود در جدول ۳ مقدار آماره 1.54 محاسبه شده است. با در نظر گرفتن  $\alpha = 0.05$  و ناحیه بحرانی  $Z \leq Z_{\frac{\alpha}{2}} = -1.96$ ،  $Z \geq Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1.96$  مقدار آماره محاسبه شده در ناحیه بحرانی قرار ندارد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  مورد پذیرش و فرضیه  $H_1$  رد می‌شود.

فرضیه چهار: ایجاد حس رقابت در بین کارکنان با خلاقیت تاثیر دارد.

$H_0$ : ایجاد حس رقابت بر خلاقیت تاثیر ندارد.

$H_1$ : ایجاد حس رقابت بر خلاقیت تاثیر دارد.

برای فرضیه چهار با توجه به  $Z$ -test و مطابق نتایج موجود در جدول ۳ مقدار آماره 2.24- محاسبه شده است و با در نظر گرفتن  $\alpha = 0.05$  و ناحیه بحرانی  $Z \leq Z_{\frac{\alpha}{2}} = -1.96$  ,  $Z \geq Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1.96$  ، مقدار آماره محاسبه شده در ناحیه

بحرانی قرار دارد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  مورد پذیرش قرار می گیرد.

فرضیه پنج: بررسی همه جانبه رفتار و سبک های مدیریتی بر اساس دیدگاهها و نظرات کلیه ذینفعان در ارزیابی نیروی انسانی تاثیر دارد.

$H_0$ : بررسی همه جانبه رفتار و سبک های مدیریتی در ارزیابی نیروی انسانی

تاثیر ندارد.

$H_1$ : بررسی همه جانبه رفتار و سبک های مدیریتی در ارزیابی نیروی انسانی

تاثیر دارد.

برای فرضیه یک با توجه به  $Z$ -test و مطابق نتایج موجود در جدول ۳ مقدار آماره 0.18- محاسبه شده است و با در نظر گرفتن  $\alpha = 0.05$  و ناحیه بحرانی  $Z \leq Z_{\frac{\alpha}{2}} = -1.96$  ,  $Z \geq Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1.96$  محاسبه شده است و مقدار آماره محاسبه

شده در ناحیه بحرانی قرار ندارد. در نتیجه فرضیه  $H_0$  مورد پذیرش و فرضیه  $H_1$  رد می شود.

### نتایج پژوهش

با توجه به بررسی و نتایج فوق، تحلیل های انجام یافته به شرح ذیل می باشد:

۱. انطباق شایستگی محوری کارکنان و مدیران در مشاغل سازمانی، با مقوله

بهره‌وری تاثیر دارد.

۲. فرهنگ کار تیمی و تعامل بخشهای گوناگون در بررسی عملکرد پرسنل تاثیر دارد.
  ۳. تجزیه و تحلیل تواناییهای کارکنان و ایجاد قابلیت ترسیم مسیر شغلی کارکنان با توجه به شایستگی محوری تاثیر دارد.
  ۴. ایجاد حس رقابت در بین کارکنان با خلاقیت تاثیر ندارد.
  ۵. بررسی همه جانبه رفتار و سبک‌های مدیریتی بر اساس دیدگاه‌ها و نظرات کلیه ذینفعان در ارزیابی نیروی انسانی تاثیر دارد.
- شایان ذکر است سوابق تحقیقاتی فرضیات مورد بحث، در طرح پژوهشی با همین عنوان موجود می‌باشد.

### نتیجه‌گیری نهایی

فرهنگ سازی در خصوص ارزیابی ۳۶۰ درجه، یکی از عناصر اصلی استفاده از این سیستم در سازمان‌ها می‌باشد. این ارزیابی، نوعی سیستم تعاملی است که بدون همکاری تمام اعضای سازمان قابلیت اجرا ندارد. لذا می‌بایستی به ایجاد فرهنگ ارزیابی و همچنین فرهنگ مورد ارزیابی قرار گرفتن، توجهی خاص مبذول داشت تا افراد، نه تنها در برابر ارزیابی دیگران از آنها واکنش منفی نشان ندهند بلکه انتقاد سازنده دیگران را با میل و رغبت بپذیرند و به تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف خویش پردازند. همچنین به جای آنکه از ارزیابی شدن ترس و واهمه داشته باشند، خودشان تقاضا کنند که مورد ارزیابی قرار گیرند. امید است با انجام مستمر ارزیابی ۳۶۰ درجه بتوان در اعتلای آموزش در محیط‌های آموزشی اقدام موثر نمود.



**منابع :**

- اصغریور ، سید اسماعیل (۱۳۸۶)، ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل (تجربه ای موفق در رسیدن به کلاس جهانی ) ، نشر فراز اندیشه سبز
  - جونز جان ، ویلیام (۱۳۸۵) ، بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافتها و شیوه‌هایی برای مدیران، انتشارات ساپکو
  - میرسپاسی ، ناصر (۱۳۸۲) ، مدیریت منابع انسانی ، انتشارات
  - مک گرگور، دوگلاس، چهره انسانی سازمان ، ۱۳۸۰ ، نشر میثاق
  - جوادین ، سید رضا (۱۳۸۴)، مدیریت منابع انسانی و کارکنان ، انتشارات نگاه دانش
  - ذیگلری، فاطمه (۱۳۸۴)، نظارت و ارزشیابی آموزشی و اهمیت آن در سازمان، فصلنامه مدیریت، شماره ۱۰۵-۱۰۶.
- Adley, Thomas, Guide to 360 Degree Feedback Deployment Objective Guide to best practices, 2007
  - Armstrong, Michael, Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition), 2006
  - Bentley, Timothy. Cumulative 360 Data Guides Strategic Planning
  - Bentley, Timothy, and Kohn-Bentley, Esther. Understanding 360-Degree Feedback. 2005
  - Bracken, David W., Timmreck, Carol W., and Church, Allan H. (Eds). "The Handbook of Multisource Feedback." San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
  - Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W., and Summers, L. "360 Feedback from Another Angle." Human Resource Management, 2001.
  - Brett, Joan. "360 Degree Feedback to Leaders." Group and Organization Management 31(2006): 578-600.
  - Cannon, Mark and Robert Witherspoon. "Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement." Academy of Management Executive 1905 (2005): 120-134.

- Eichinger, Robert. "Patterns of Rater Accuracy in 360-degree Feedback." Perspectives 27(2004): 23-25.
- Furnham, Adrian. "Congruence in job-performance ratings: A study of 360 degree feedback examining self, manager, peers, and consultant ratings." Human Relations 51(1998): 517-530.
- Peacock, Tony. "360 Degree Feedback Pocketbook." Alresford, England: Management Pocketbooks Ltd (2007):ISBN 978903776797
- Marcie Levine (2003). "360° ASSESSMENTS - WHERE DO I START? Seven Tips to Help You Create and Administer Successful 360° Feedback Surveys" (PDF). Retrieved on 2007-02-05.
- Massey, Vandy. "Maximising the Value of a 360 Feedback Programme" (PDF). Retrieved on 2007-10-27.

