

عنوان مقاله: بررسی میزان آمادگی مدیران برای اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه (پژوهشی در شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه استان قم)

بهروز رضایی‌منش^۱ - علیرضا قزل^۲ - مسیح ولدخانی^۳ -
علیرضا اسداللهی‌طهرانی^۴

دریافت: ۱۳۹۱/۱۰/۵

پذیرش: ۱۳۹۲/۳/۱۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۵ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

امروزه یکی از فرآیندهای مهم در حوزه منابع انسانی سیستم ارزیابی عملکرد است. تکیه جدید بر خودمدیریتی در برنامه‌ریزی‌های کار، سازمان‌ها را مجبور کرده است به سمت نظام‌های عملکردی چندجانبه از جمله سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه (ارزیابی چند جانبه) حرکت کنند. هدف این پژوهش دستیابی به نگرش مدیران به منظور شناخت سطح آمادگی آنان برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه است. پرسش اصلی که مطرح می‌شود این است که آیا مدیران این شهرک از آمادگی لازم برای پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه برخوردار هستند؟ با توجه به تقسیم‌بندی پژوهش‌های علمی از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع پژوهش کاربردی است و از نظر فرآیند عملیات، پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است. ابزار اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه است که برای تجزیه و تحلیل آن‌ها از آماره آزمون فریدمن و T-test استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش کل مدیران، روسا و سرپرستان شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه استان قم برابر ۱۴۹۲۷ نفر بود که به وسیله روش نمونه‌گیری گروهی ۱۴۹ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بر مبنای یافته‌های به دست آمده مشخص شد مدیران از آمادگی لازم برای اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه برخوردار نیستند.

کلیدواژه‌ها: بازخورد ۳۶۰ درجه، تحول‌پذیری، توزیع قدرت، مشارکت گروهی، تغییر سیستم ارزیابی.

۱. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی
۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)
Alireza.Ghezeli@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی

۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی

بررسی میزان آمادگی مدیران برای اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه (پژوهشی در شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه استان قم)

مقدمه

با توجه به تغییرات سریع محیطی، شناخت نقاط ضعیف ارکان سازمان از جمله منابع انسانی و به ویژه رده‌های مدیریتی می‌تواند پاسخی به فرصت‌ها باشد و از طرفی امروزه با توجه به تغییر شکل ماهیت مدیریت و نگرش جدید به رهبری خود مدیریتی در برنامه‌ریزی‌های سازمانی مدیران را مجبور کرده است رویکردهای جدید را در نظام ارزیابی عملکرد انتخاب کنند (دسلر، ۱۳۸۹). پژوهش‌ها نشان داده سازمان‌هایی که از سیستم‌های مدیریت عملکرد کارا و اثربخش در ارزیابی کارکنان استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند (McDonald & Smith, 1995). به‌طور کلی یکی از مهمترین زیرسیستم‌های منابع انسانی سیستم ارزیابی است، که متأسفانه اکثر سازمان‌ها از این فرآیند مهم منابع انسانی که جزو وظایف اصلی مدیریت نوین است، غافل هستند. در راستای این نیاز در چندساله اخیر یکی از سیستم‌های مورد توجه برای رفع مشکل در این حوزه نظام ارزیابی عملکرد بازخورد ۳۶۰ درجه است.

عمده توانایی کاربرد بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها، کاربرد آن به‌عنوان سیستم فراگیر در گستره یک سازمان است و این فرصت را به تمامی کارکنان و مدیران و در پاره‌ای موارد حتی کارکنان زیردست می‌دهد که در کار سازمان شرکت کنند (جونز و برلی، ۱۳۷۹). سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند به عنوان یک راهکار برای پاسخ به نیاز امروز سازمان‌ها و شرکت‌ها در توانمندسازی منابع انسانی و به‌ویژه مدیران مورد استفاده قرار گیرد (Baron & Kreps, 1999).

در اجرای این سیستم ارزیابی عملکرد، شایسته است به الزامات آن از جمله واکنش‌های مدیران جهت اجرا به‌نحوی که موثر واقع قرار گیرد توجه خاص مبذول شود (Sen & Lee, 2008). چراکه موفقیت یا شکست در مدیریت عملکرد بستگی به فلسفه سازمان و نگرش، مهارت، پذیرش و تعهد افرادی دارد که مسئولیت ارزیابی عملکرد را برعهده دارند (Hedge & Teachout, 2000). بنابراین برای پیاده‌سازی سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای لازم است مدیران و رهبران ارشد جنبه‌های مثبت و منفی استقرار چنین سیستمی را مدنظر قرار دهند و خود آن‌ها باید الگویی برای موثر شناساندن این

سیستم باشند و این سیستم را مورد پشتیبانی قرار دهند تا آرام آرام چنین سیستمی در جایگاه اصلی خود در سطح سازمان قرار گیرد. البته باید در نظر داشت در واقع، اقدامات و عملیات ارزیابی عملکرد باید متأثر از استراتژی سازمان، استراتژی منابع انسانی و استراتژی ارزیابی عملکرد باشد. پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند، در این صورت، هم‌افزایی ایجاد شده ناشی از این هماهنگی موجب بهبود عملکرد می‌شود. (Way & Johnson, 2005)

از آنجایی که شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم دارای سیستم مدون و علمی ارزیابی عملکرد کارکنان نیستند و به دنبال اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد مناسب است، با توجه به نیاز سیستم و جدید بودن موضوع ضرورت ایجاد می‌نماید تا همان‌طور که مطرح گردید قبل از استقرار سیستم، اقدامات تخصصی و مطالعه امکان‌سنجی صورت پذیرد و این پژوهش در همین راستا موضوعیت یافته است. بنابراین پرسش اصلی مقاله این است که آیا مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم دارای آمادگی لازم برای پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه هستند؟ در واقع هدف اصلی مقاله این است که سعی دارد با اخذ دیدگاه‌های مدیریتی ضمن شناخت میزان آمادگی مدیران نسبت به استقرار این سیستم ارزیابی عملکرد، زمینه را جهت اجرای بهینه سیستم فراهم سازد.

مبانی نظری پژوهش

پیشینه پژوهش

O'Reilly در پژوهشی تحت عنوان «بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند در زندگی کاری تغییر ایجاد کند» دست به مطالعاتی پیمایشی برای شناخت میزان کاربرد بازخورد ۳۶۰ درجه با تمایل زده و این‌طور می‌گوید: مدیران بی‌شماری مدعی‌اند که بازخورد ۳۶۰ درجه اعتماد به نفس را افزایش می‌دهد و به مدیران کمک می‌کند تا تعادل بیشتری در زندگی کاری‌شان داشته باشند و به آن‌ها در نفوذ هر چه بیشتر در محله کار و خانه آموزش می‌دهد (Lepsinger & Lusia, 1997).

در پژوهشی در شرکت کوکاکولا برای پاسخ به این پرسش که «چه کسی باید بازخورد را ارائه کند؟» نتایج زیر به دست آمده است:

۱. مدیران و سایر همکاران ۹۴/۸ درصد، ۲. فقط همکاران ۱/۳ درصد، ۳. فقط مدیران ۳/۹ درصد
همچنین دلیل این‌که چرا آن‌ها تمایل به استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه را دارند را به شرح زیر

ارائه کرده‌اند:

۱. ارائه نتایج بهتر ۹۸ درصد، ۲. انگیزاننده بودن ۹۵ درصد، ۳. استفاده مداوم ۹۵ درصد، ۴. اطمینان به نتایج ۷۰ درصد، ۵. ارزیابی درست و دقیق ۷۰ درصد (Olson & et al., 2005).
- در پژوهشی دیگر در سال ۲۰۰۳ سعی کردند بر اساس پژوهش‌های تجربی به بررسی ابعاد واکنش‌هایی که رهبران پس از اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه نشان می‌دهند اشاره کنند. هدف این مطالعه بررسی عواملی است که بر عکس‌العمل رهبران موثر با بازخورد و نیز روابط بین عکس‌العمل‌ها و متعاقباً بر فعالیت‌های توسعه‌ای و تغییر رفتارها تاثیر می‌گذارد.
- نتایج این پژوهش به شرح زیر است:
 ۱. ویژگی‌های بازخورد (نحوه تدوین) بر واکنش‌های رهبر به بازخورد تاثیر ندارد.
 ۲. نگرش‌های افراد مثبت و منفی در جهت واکنش به بازخورد ۳۶۰ درجه بر نحوه اجرا تاثیر دارد.
 ۳. تغییرات در ارزیابی‌ها منجر به واکنش مدیران می‌شود (قرایی‌پور، ۱۳۸۲).

ارزیابی عملکرد کارکنان

- ارزیابی عملکرد، امکان رفع نواقص احتمالی و بهبود عملکرد را فراهم می‌آورد و علاوه بر آن، مسیر شغلی آینده کارمند را مشخص می‌سازد (دسلر، ۱۳۸۹). در واقع یکی از هدف‌های اساسی ارزیابی، توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی (میرسپاسی، ۱۳۸۴) و تصمیم‌گیری درباره حفظ، ارتقا یا خاتمه‌دادن به کار فرد است (Chen & fu, 2008). تعاریف دیگر از ارزیابی عملکرد عبارتند از:
۱. ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد شاغل در دوره مشخص، به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای ارزیابی شونده، شفاف و مشخص و به او ابلاغ شده است (طبرسا و خائف، ۱۳۷۷).
 ۲. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به‌وسیله آن کارکنان در سازمان‌های معین و به‌طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد (Miles & Snow, 1984)
 ۳. ارزیابی عملکرد مرور و توصیف نظام‌مند عملکرد فرد در شغل موردنظر تعریف می‌شود (Stone, 2007).

بازخورد ۳۶۰ درجه

ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی روش ارزیابی گروهی است (Tyson, 2007). در این روش، فهرستی از شایستگی‌های موردنظر تهیه می‌شود و در تمامی افراد مرتبط مستقیم یا غیرمستقیم فرد در سازمان، اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می‌شود تا او را براساس شایستگی‌های تعیین شده، ارزیابی کنند. فرد ارزیابی‌شونده نیز به عنوان خودارزیابی، در فرآیند مشارکت می‌کند. نتایج حاصل از کل ارزیابی‌ها جمع‌بندی و به صورت گزارشی به فرد، بازخورد داده می‌شود. این گزارش شامل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌های بهبود و پیشنهادهایی می‌شود که نحوه ارائه آن، به فرهنگ و شرایط سازمان بستگی دارد (Liquin, 2004). ارزیابی ۳۶۰ درجه، رویکردی نوین در مقوله ارزشیابی و بهبود عملکرد است. در این روش چشم‌اندازی جامع در مورد ارزیابی وجود دارد که با توجه به آن، افراد می‌توانند عملکرد کاری خود را همان‌گونه که دیگران قضاوت می‌کنند، مورد ارزیابی قرار دهند. اساس ارزشیابی عملکرد از طریق ارزیابی ۳۶۰ درجه، بر دستیابی به ارزیابی چندجانبه نه تنها از سوی مافوق بلکه از سوی هم‌ردیفان، مشتریان و زیردستان استوار است (Cacioppe & Alberchet, 2000).

Lepsinger & Lucia (1997) بازخورد ۳۶۰ درجه را این‌گونه تعریف می‌کنند:

«بازخورد ۳۶۰ درجه یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که براساس پاسخ‌های دریافتی از کارکنان مافوق، همکاران، زیردستان، مشتریان، عرضه‌کنندگان و حتی خود فرد موردارزیابی؛ تحلیل‌ها انجام خواهد شد».

Hoffman نیز بازخورد ۳۶۰ درجه را این‌چنین تعریف می‌کند:

«رویکردی که مشاهدات رفتاری را از چندین لایه درون سازمان و همچنین خود ارزیابی فرد جمع‌آوری می‌کند» (McCarthy & Caravan, 2001).
به‌طور کلی می‌توان گفت بازخورد ۳۶۰ درجه یا بازخورد چندمنبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده‌های جمع‌آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه‌کنندگان تکیه دارد (McCarthy, 1999; Reilly, 2004).

بر اساس دیدگاه مک‌کارتی و گاروان، با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه بسیاری از محدودیت‌های روش‌های سنتی ارزیابی و ارائه بازخورد برداشته می‌شود، در جدول (۱) دو رویکرد سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه به طور خلاصه بررسی شده‌اند.

جدول ۱: مقایسه روش‌های ارزیابی سنتی و روش بازخورد ۳۶۰ درجه، (McCarthy & Caravan, 2001)

معیار	رویکرد سنتی	رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه
هدف	بازخورد عملکرد را بر اساس نیازهای توسعه رفتار و عملکرد از دیدگاه‌های مختلف فراهم می‌کند.	بازخورد بر اساس عملکرد گذشته ارائه می‌شود.
منابع اطلاعات	مدیر/ سرپرست	ارزیابی چندمنبعی
هویت ارزیابی‌کنندگان	بازخورد بدون نام	بازخورد بدون نام اما رده سازمانی مشخص
محتوی بازخورد	گزارش‌هایی در مورد عملکرد، بر نتایج واحد کاری مبتنی است	گزارش‌هایی در مورد رفتار بر اساس عملکرد واحد کاری و ابعاد توسعه صورت می‌گیرد.
روش‌های ارزیابی	روش‌های کمی همراه با روش‌های کیفی	روش‌های کمی
ارتباط با سایر تصمیمات مدیریت منابع انسانی	ارزیابی 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 از بالا به پایین	تمرکز بر توسعه افراد به جای ارزیابی آنها

منابع بازخورد ۳۶۰ درجه

مهمترین منابع ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه عبارتند از:

ارزیابی بالا به پایین

شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کنند و هنوز بخش مهمی از فرآیند بازخورد 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 (جونز و برلی، ۱۳۷۹).

ارزیابی پایین به بالا

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 می‌دهند. بازخورد پایین به بالا به عنوان یک عنصری از گسترده بازخورد ۳۶۰ درجه است و همچنین فرآیند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می‌کند (جونز و برلی، ۱۳۷۹).

همکاران

در مدل بازخورد ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می‌کند. بازخورد همکاران، توسط کن و لاولر به این صورت تعریف می‌شود: «فرآیند 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» (McCarthy & Caravan, 2001).

خودارزیابی

به فرآیندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می‌کند. در این فرآیند، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه‌مند به خودارزیابی است. در زمینه علت استفاده سازمان‌ها از خود ارزیابی، به دلایلی اشاره می‌کند:

- ارزشیابی عملکرد فعلی بر اساس اهداف مجری (ارزیابی‌کننده)؛
- تعیین نیازهای مهارت‌آموزی و توسعه؛
- گزارش‌دهی موفقیت‌های گذشته هنگام به کارگیری در یک شغل جدید؛
- سنجش ساختار بررسی عملکرد فرد و مطالعاتی در زمینه مباحث انگیزشی (جونز و برلی، ۱۳۷۹).

مزایای استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه بر اساس دیدگاه‌های فردی و سازمانی

الف) دیدگاه سازمانی

- بر اساس دیدگاه سازمانی مزایای زیر برای ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه وجود دارد:
- استفاده از این ابزار منجر به ایجاد ارتباطی دوطرفه و مشارکت کارکنان خواهد شد.
- کاربرد این ابزار منجر به احترام به کارکنان می‌شود، چراکه آنان احساس خواهند کرد که عقاید و نظرات‌شان برای سازمان دارای ارزش است.
- استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه منجر به ایجاد روابط کاری بهتر خواهد شد به طور مثال قابلیت افراد برای کار در تیم افزایش می‌یابد (جونز و برلی، ۱۳۷۹).

ب) دیدگاه فردی

بر اساس دیدگاه فردی مزایای زیر برای ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه وجود دارد:

۱. نتایج به دست آمده از ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه نشان دهنده دیدگاه افراد نسبت به فرد مورد ارزیابی است.
۲. نتایج به دست آمده بیشتر مورد قبول است، چراکه منابع جمع آوری آن مختلف بوده و در هر منبع نیز چندین نفر به ارزیابی اقدام می کنند.
۳. استفاده از این ابزار نتایج مثبتی بر عملکرد مدیریت دارد. پژوهش ها نشان می دهد که مدیران پس از هر ارزیابی سعی در استفاده از نتایج دارند.
۴. استفاده از این ابزار یک بعد انگیزشی دارد، چراکه فرد سعی می کند تا تناقض بین آنچه خود در مورد رفتارش فکر می کند و آنچه که دیگران فکر می کنند از بین ببرد.
۵. افراد می توانند نسبت به نقاط ضعف و قوت خود آگاهی یابند و از نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان هدایت کننده رفتار خود استفاده کنند.
۶. افراد با استفاده از این ابزار می توانند نظرات خود را به طور غیرمستقیم به دیگران اعلام کنند و از این طریق تعارضات بین آنها از بین خواهد رفت (McCarthy & Caravan, 2001).

بررسی مدل های موجود برای پیاده سازی بازخورد ۳۶۰ درجه

تجارب به روشنی موید این مساله است که قبل از تدوین ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه باید یک یا چند مدل را به دقت طراحی کرد و مسائل مهم از لحاظ سنجش را در آن مشخص ساخت (Krishnan & Singh, 2004). در ادامه به دو مدلی که پایه های اصلی مدل پژوهش هستند اشاره ای اجمالی صورت می گیرد.

مدل پژوهشی گروه تولکیت (۲۰۰۴)

این مدل به الزامات سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه در یک سازمان پرداخته همان طور که در شکل (۱) مشاهده می کنید مدل دارای شش بخش با هسته مرکزی است.

۱. ارزیابی و میزان آمادگی سازمان در بازخورد ۳۶۰ درجه

این مرحله شامل پیمودن سه گام است:

گام اول یا مهم ترین گام شناخت و تشخیص میزان حمایت مدیران و مقامات ارشد سازمان از

استقرار سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه است.

گام دوم آگاهی از جو یا فضای سازمانی حاکم بر سازمان است؛ این که تا چه حد مشارکت جمعی

در سازمان برای چنین اقدامی وجود دارد. درجه اعتماد، همکاری و همیاری در چه حدی است. گام سوم نیل به نیازها و دسته‌بندی و تحلیل آن‌هاست تا مشخص شود کانون‌های ضعف و قوت در درون سازمان در این خصوص چگونه‌اند.

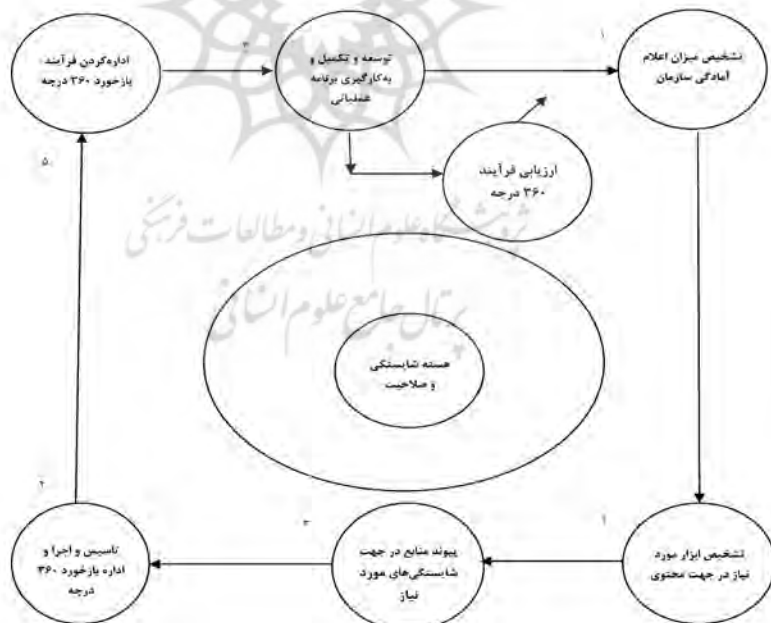
۲. مرحله دوم فراهم ساختن منابع و امکانات برای پشتیبانی و توسعه سازمان جهت استقرار سیستم است.

۳. مرحله سوم مستلزم ایجاد استاندارد معیارها و شاخص برای سنجش عملکردها و در نظر گرفتن سازوکارهای تشویقی به صورت فردی و گروهی است.

۴. مرحله چهارم ترویج و اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه است که خود نیازمند تیم‌سازی از بخش‌های مختلف برای اجراست؛ همچنین توجه کلیه مدیران و افراد ذی‌ربط نسبت به این که این سیستم چگونه کار می‌کند.

۵. مرحله پنجم به پایدار کردن سیستم اشاره دارد که مستلزم مدیریت آن است. مشاوره، مقایسه، آموزش و تفسیر داده و انتقال آن در سطوح سازمانی به تداوم سیستم کمک می‌کند.

۶. در نهایت مرحله ششم تمایل به تداوم بخشیدن و همچنین استفاده از ایده‌های نو از طریق نیازسنجی‌های جدید و روزآمد کردن اطلاعات (Stavrou & Brewster, 2005).



شکل ۱: مدل توسعه‌ای فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه گروه (Stavrou & Brewster, 2005)

مدل آبخاری

مدل دیگری که برای اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه می‌توان پیشنهاد داد مدل راهبردی آبخاری است که مطابق شکل (۲) ارائه شده است.



شکل ۲: مدل آبخاری (جونز و برلی، ۱۳۷۹)

جلب باور و پذیرش مدیران

یکی از بهترین روش‌ها این است که از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه، یک سیستم برای رهبری ارشد سازمان طراحی کرد و نتایج آن را در اختیار آنان قرار داد تا از سودمندی سیستم آگاه شوند.

هدایت ارزیابی به سوی شایستگی‌های موردنیاز

از قبل مشخص کردن مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای رسیدن به اهداف و تحقق هدف نهایی سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد.

بررسی منابع اطلاعاتی و انتخاب معیارهای موردنیاز سازمان

از آنجا که در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، اطلاعات موردنیاز را می‌توان از منابع مختلف گردآوری کرد، اهمیت بسیار دارد که منابع اطلاعاتی به‌درستی بررسی و مشخص شوند.

تهیه پرسش‌نامه ارزیابی

بعد از تعیین موارد موردنیاز، باید پرسش‌نامه ارزیابی را تدوین کنید. برای این منظور، اغلب فرم‌های خودارزیابی و دیگرارزیابی تهیه می‌شود.

توزیع پرسش‌نامه

آسانترین روش گردآوری آمار و داده‌های بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، توزیع پرسش‌نامه‌های خودارزیابی و دیگرارزیابی در جلساتی است که شرکت‌کنندگان آمادگی پر کردن آن‌ها را دارند.

پردازش آمار و اطلاعات و تدوین گزارش‌های بازخورد

به خاطر داشته باشید که عوامل موردنظر در این مرحله عبارتند از: سرعت، نگهداری و حفاظت از اطلاعات، اطلاعات گردآوری شده را می‌توان مستقیماً یا به‌طور الکترونیکی و یا از طریق دستگاه‌های اسکن وارد رایانه کرد.

ارائه گزارش‌های بازخورد

گزارش‌های تهیه شده بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، معمولاً در یکسری جلسات ارائه شده و سعی نمی‌شود که هر جلسه به یک سطح سازمانی از رهبری تخصیص داده شود.

ارائه گزارش اجرای بازخورد در قالب یک روند

بعد از بررسی تمامی گزارش‌های بازخورد در تمامی سطوح سازمانی توسط رهبران خاص، شایسته است که روند کلی آماری به دست آمده، با همکاری مسئولان اداره منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد.

مدل پژوهش

همان‌طور که ملاحظه شد هم در مدل تولکیت و هم مدل آبخاری، تاکید بر تمایل و حمایت از سوی مدیران برای استقرار و اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه است، از طرف دیگر می‌توان گفت که اساساً حرکت به سمت بهبود و توسعه سازمانی از جمله استفاده از فنون و سیستم‌های نوین در نظام‌های مدیریتی و سازمانی در گرو مدیرانی است که اولاً به تحول‌پذیری خود را مقید سازند، ثانیاً از توزیع قدرت و اشاعه آن در سطوح پایین سازمانی حمایت کنند و به آن رغبت نشان دهند، ثالثاً مشارکت جمعی را که مبین عقل جمعی است، پذیرا باشند و رابعاً نیاز به تغییر را که بسنده‌نکردن به وضع موجود است در دستور کار خود قرار دهند. اگر بخواهیم با توجه به مدل‌های بررسی شده و پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش به ایجاد طرح مفهومی مرتبط با این مفاهیم اقدام کنیم مدل پژوهش حاضر به شرح شکل ۳ خواهد بود که اساس کار برای عملیاتی‌تر شدن در مراحل بعدی این پژوهش خواهد بود. این مدل که بیانگر عوامل تعیین‌کننده میزان آمادگی مدیران برای اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه است، پس از بررسی‌های مدل‌های موجود در این زمینه، مشاوره با کارشناسان و استادان صاحب‌نظر در زمینه میزان آمادگی مدیران برای اجرای این سیستم و دریافت نظرات مدیران، روسا و سرپرستان شرکت‌های موجود در شهرک صنعتی شکوهیه قم بر اساس مدل پاراسورامان طراحی شده که بیانگر انتظارات آن‌ها از شرکت‌هایشان است و شامل چهار بعد تحول‌پذیری، توزیع قدرت، مشارکت جمعی، احساس نیاز به تغییر سیستم در ارزیابی عملکرد است.

تحول‌پذیری در شرکت‌های موجود در شهرک صنعتی شکوهیه

ترغیب آموزش در سیستم
 اعتقاد به بهبود سازمانی
 انتقادپذیری مدیر

توزیع قدرت در شرکت‌های موجود در شهرک صنعتی شکوهیه

حوزه قدرت
 دامنه قدرت
 ضریب قدرت

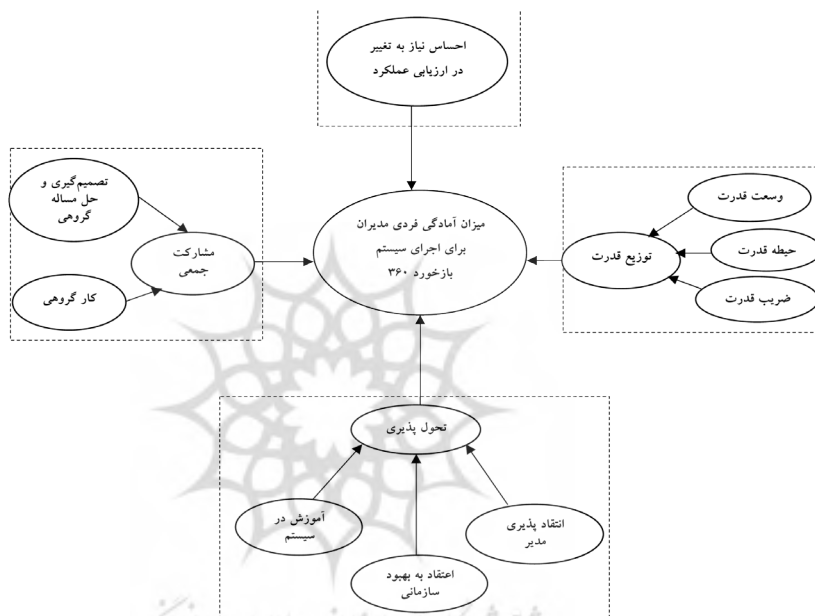
مشارکت جمعی در شرکت‌های موجود در شهرک صنعتی شکوهیه

تصمیم‌گیری و حل مساله

کار گروهی

احساس نیاز به تغییر سیستم در ارزیابی عملکرد در شرکت‌های موجود در شهرک صنعتی

شکوهیه



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش، ابعاد و مولفه‌های آمادگی مدیران برای اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی این پژوهش عبارت است از مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم از آمادگی لازم برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه برخوردار نیستند. همچنین فرضیه‌های فرعی این پژوهش به شرح زیر هستند:

- مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم نسبت به تغییر سیستم ارزیابی فعلی شرکت تمایل ندارند.

- مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم از تحول‌پذیری لازم برای اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد برخوردار نیستند.
- مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم مشارکت جمعی به سطوح پایین‌تر را مورد حمایت قرار نمی‌دهند.
- مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم توزیع قدرت به سطوح پایین‌تر را مورد حمایت قرار نمی‌دهند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و روش اجرا میدانی است، همچنین این پژوهش از نظر روش در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای گردآوری داده از روش مطالعات کتابخانه‌ای و توزیع پرسش‌نامه استفاده شده و همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از روش آماری T-test و آزمون آماری فریدمن استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش نیز شامل کلیه مدیران، روسا و سرپرستان شرکت‌های فعال است که در شهرک صنعتی شکوهیه استان قم مشغول به فعالیت هستند است که برای نمونه‌گیری از روش طبقه‌ای (گروهی) استفاده شده است.

برای تعیین حجم نمونه موردنیاز، جهت اطمینان از این که بیشترین حجم نمونه محاسبه شود P یا نسبت موفقیت در جامعه ۵۰ درصد در نظر گرفته شده با توجه به این که حجم جامعه یا کل مدیران، روسا و سرپرستان شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه استان قم ۱۴۹۲۷ نفر هستند، به این ترتیب تعداد کل نمونه با فرض جامعه آماری محدود، در سطح اطمینان ۹۵ درصد به صورت زیر محاسبه شد:

$$n = \frac{N * (Z_{\alpha/2})^2 * pq}{N * (E)^2 + (z_{\alpha/2})^2 * pq}$$

$$n = \frac{14927 * (1/96)^2 * 05 * 05}{(14927 - 1) * (08)^2 + (1/96)^2 * 05 * 05} \cong 149$$

روایی و پایایی پرسش‌نامه

با توجه به این که چارچوب کلی پرسش‌نامه این پژوهش، بر اساس مدل پاراسورامان، طراحی شده است، بنابراین از روایی لازم برخوردار است. همچنین برای اطمینان کامل از روایی پرسش‌نامه پژوهش، نظرات استادان دانشگاه، و همچنین مدیران روسا و سرپرستان شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم مورد استفاده واقع شده است. جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ۸۲ درصد تعیین شد. بنابراین پرسش‌نامه پژوهش از پایایی مناسب و مطلوبی برخوردار هستند. در این پژوهش با توجه به این که بر اساس مدل مفهومی ارائه شده، آمادگی مدیران برای اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه از چهار بعد مورد بررسی قرار می‌گیرد، بنابراین پرسش‌نامه نیز برای بررسی این ابعاد به چهار بخش تقسیم می‌شود. در مجموع ۳۸ پرسش جهت انجام مراحل بعدی پژوهش طراحی شد که برای سنجش ابعاد تحول‌پذیری و توزیع قدرت هر کدام ۹ پرسش و برای مشارکت جمعی ۱۶ پرسش و بعد احساس نیاز به سیستم تغییر در ارزیابی عملکرد چهار پرسش اختصاص یافته است.

یافته‌های پژوهش در این پژوهش داده‌های گروه نمونه با استفاده از علم آمار و نرم‌افزارهای آماری دسته‌بندی و یکپارچه شده، سپس تجزیه و تحلیل شده و مورد تفسیر قرار گرفته‌اند.

یافته‌های پژوهش

نتایج آزمون فریدمن و شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی متغیرها
بنابر جدول ۲، متغیر شماره سه با امتیاز (۲/۹۶) و سپس متغیرهای شماره چهار و دو به ترتیب بیشترین امتیاز رتبه‌بندی فریدمن را دارا هستند.

جدول ۲: نتایج آزمون فریدمن و شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	شرح	تعداد	میانگین	انحراف معیار	رتبه فریدمن
۱	متغیر ۱	احساس نیاز به تغییر در سیستم ارزیابی عملکرد	۱۵۰	۱/۵۷	۰/۷۱	۲/۶۵
۲	متغیر ۲	تحول‌پذیری	۱۵۰	۱/۶۳	۰/۷۳	۲/۸۷
۳	متغیر ۳	توزیع قدرت	۱۵۰	۱/۶۵	۰/۷۵	۲/۹۶
۴	متغیر ۴	مشارکت‌جمعی	۱۵۰	۱/۶۴	۰/۷۳۸	۲/۹

جدول (۲) نشان می‌دهد که متغیر توزیع قدرت بیشترین امتیاز را نسبت به دیگر متغیرها کسب کرده است.

آمارهای استنباطی

فرضیه اول: مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم نسبت به تغییر سیستم ارزیابی فعلی شرکت تمایل ندارند.

$$H_1: \mu \leq 3$$

$$H_0: \mu \leq 3$$

جدول ۳: بررسی تفاوت میانگین‌های تمایل نسبت به تغییر سیستم ارزیابی فعلی شرکت در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
۱۵۰	۲/۳۱	۱/۷۱۰	۰/۰۹۶

جدول ۴: نتایج آزمون T در بررسی تفاوت میانگین‌های تمایل نسبت به تغییر سیستم ارزیابی فعلی شرکت در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی

T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
				کمترین حد	بیشترین حد
-۷/۲۵۹	۱۴۹	۰/۰۰۰	-۰/۶۹۳	-۰/۸۸	-۰/۵۰

جداول بالا به بررسی تفاوت معنی‌داری میانگین‌های تمایل نسبت به تغییر سیستم ارزیابی فعلی شرکت در نمونه مورد مشاهده با جامعه پرداخته است. با توجه به مقدار Sig و از آنجا که مقدار عددی حد بالا و حد پایین هر دو منفی هستند، نتیجه می‌گیریم که میانگین اول (میانگین جامعه آماری) از مقدار آزمون (ارزش مورد مقایسه در مقیاس لیکرت یعنی عدد ۳) کوچک‌تر است بنابراین، فرضیه اول (ادعای پژوهشگر) تایید شده و فرض مقابل آن یعنی فرض صفر (نقیض ادعای پژوهشگر) در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود در مجموع می‌توان بیان داشت که، فرضیه اول پژوهشی «مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم نسبت به تغییر سیستم ارزیابی فعلی شرکت تمایل ندارند» تایید می‌شود.

فرضیه دوم: مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم از تحول‌پذیری لازم برای اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد برخوردار نیستند.

$$H_1: \mu \leq 3$$

$$H_0: \mu \leq 3$$

جدول ۵: بررسی تفاوت میانگین‌های تحول‌پذیری لازم برای اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
۱۵۰	۲/۴۳۳۳	۰/۹۷۹۰۹	۰/۰۷۹۹۴

جدول ۶: نتایج آزمون T در بررسی تفاوت میانگین‌های تحول‌پذیری لازم برای اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی

T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
			اختلاف میانگین	کمترین حد
-۷/۰۸۸	۱۴۹	۰/۰۰۰	-۰/۵۶۶۶۷	-۰/۷۲۴۶
				بیشترین حد
				-۰/۴۰۸۷

جدول بالا به بررسی تفاوت معنی‌داری میانگین‌های تحول‌پذیری لازم برای اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد در نمونه مورد مشاهده با جامعه پرداخته است. با توجه به مقدار Sig و از آنجا که مقدار عددی حد بالا و حد پایین هر دو منفی هستند، نتیجه می‌گیریم که میانگین اول (میانگین جامعه آماری) از مقدار آزمون (ارزش مورد مقایسه در مقیاس لیکرت یعنی عدد ۳) کوچک‌تر است بنابراین، فرضیه اصلی (ادعای پژوهشگر) تایید شده و فرض مقابل آن یعنی فرض صفر (نقیض ادعای پژوهشگر) در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. در مجموع می‌توان بیان داشت که، فرضیه دوم پژوهشی «مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم از تحول‌پذیری لازم برای اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد برخوردار نیستند» تایید می‌شود.

فرضیه سوم: مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم مشارکت جمعی به سطوح پایین‌تر را مورد حمایت قرار نمی‌دهند.

$$H_1: \mu \leq 3$$

$$H_0: \mu \leq 3$$

جدول ۷: بررسی تفاوت میانگین‌های حمایت از مشارکت جمعی در سطوح پایین‌تر در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
۱۵۰	۲/۱۸۶۷	۰/۹۹۹۲۴	۰/۰۸۱۵۹

جدول ۸: نتایج آزمون T در بررسی تفاوت میانگین‌های حمایت از مشارکت جمعی در سطوح پایین‌تر در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی

T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
			کمترین حد	بیشترین حد
-۹/۹۶۹	۱۴۹	۰/۰۰۰	-۰/۹۷۴۶	-۰/۶۵۲۱

جداول بالا به بررسی تفاوت معنی‌داری میانگین‌های حمایت از مشارکت جمعی در سطوح پایین‌تر در نمونه مورد مشاهده با جامعه پرداخته است. با توجه به مقدار Sig و از آنجا که مقدار عددی حد بالا و حد پایین هر دو منفی هستند، نتیجه می‌گیریم که میانگین اول (میانگین جامعه آماری) از مقدار آزمون (ارزش مورد مقایسه در مقیاس لیکرت یعنی عدد ۳) کوچک‌تر است بنابراین، فرضیه اصلی (ادعای پژوهشگر) تایید شده و فرض مقابل آن یعنی فرض صفر (نقیض ادعای پژوهشگر) در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. در مجموع می‌توان بیان داشت که، فرضیه سوم پژوهشی «مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم مشارکت جمعی به سطوح پایین‌تر را مورد حمایت قرار نمی‌دهند» تایید می‌شود.

$$H_1: \mu \leq 3$$

$$H_0: \mu \leq 3$$

فرضیه چهارم: مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم توزیع قدرت به سطوح پایین‌تر را مورد حمایت قرار نمی‌دهند.

جدول ۹: بررسی تفاوت میانگین‌های حمایت از توزیع قدرت در سطوح پایین تر در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
۱۵۰	۲/۲۲۶۷	۱/۰۶۹۰۷	۰/۰۸۷۳۹

جدول ۱۰: نتایج آزمون T در بررسی تفاوت میانگین‌های حمایت از توزیع قدرت در سطوح پایین تر در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی

T	درجه آزادی	سطح معنی داری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
			کمترین حد	بیشترین حد
-۸/۸۵۹	۱۴۹	۰/۰۰۰	-۰/۷۷۳۳۳	-۰/۶۰۰۸

جدول بالا به بررسی تفاوت معنی داری میانگین‌های حمایت از توزیع قدرت در سطوح پایین تر در نمونه مورد مشاهده با جامعه پرداخته است. با توجه به مقدار Sig و از آنجا که مقدار عددی حد بالا و حد پایین هر دو منفی هستند، نتیجه می‌گیریم که میانگین اول (میانگین جامعه آماری) از مقدار آزمون (ارزش مورد مقایسه در مقیاس لیکرت یعنی عدد ۳) کوچکتر است بنابراین، فرضیه اصلی (ادعای محقق) تایید شده و فرض مقابل آن یعنی فرض صفر (نقیض ادعای پژوهشگر) در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. در مجموع می‌توان بیان داشت که، فرضیه چهارم پژوهشی «مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم توزیع قدرت به سطوح پایین تر را مورد حمایت قرار نمی‌دهند» تایید می‌شود.

فرضیه اصلی: مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم از آمادگی لازم برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه برخوردار نیستند.

$$H_1: \mu \leq 3$$

$$H_0: \mu \leq 3$$

جدول ۱۱: بررسی تفاوت میانگین‌های آمادگی لازم برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه توسط مدیران در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی

تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
۱۵۰	۱/۵۷۳۳	۰/۹۱۴۸۰	۰/۰۷۴۶۹

جدول ۱۲: نتایج آزمون T در بررسی تفاوت میانگین‌های آمادگی لازم برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه توسط مدیران در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی

T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
				کمترین حد	بیشترین حد
-۱۹/۱۰۰	۱۴۹	۰/۰۰۰	-۱/۴۲۶۶۷	-۱/۵۷۴۳	-۱/۲۷۹۱

جدول بالا به بررسی تفاوت معنی‌داری میانگین‌های آمادگی لازم برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه توسط مدیران در نمونه مورد مشاهده با جمعیت واقعی پرداخته است با توجه به مقدار Sig و از آنجا که مقدار عددی حد بالا و حد پایین هر دو منفی هستند، نتیجه می‌گیریم که میانگین اول (میانگین جامعه آماری) از مقدار آزمون (ارزش مورد مقایسه در مقیاس لیکرت یعنی عدد ۳) کوچک‌تر است بنا براین، فرضیه اصلی (ادعای پژوهشگر) تایید شده و فرض مقابل آن یعنی فرض صفر (نقیض ادعای پژوهشگر) در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود. در مجموع می‌توان بیان داشت که، فرضیه اصلی پژوهشی «مدیران شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم از آمادگی لازم برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه برخوردار نیستند» تایید می‌شود.

نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد که پیرامون میزان آمادگی مدیران برای اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه شناخت کسب شود. در نهایت، هدف اصلی این پژوهش آن بود که با کسب نتایج و ارائه پیشنهادها مبتنی بر یافته‌های پژوهش، بتوان در جهت شناخت نیازها و انتظارات مدیران، روسا و سرپرستان شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه استان قم برای اجرای این سیستم گام برداشت.

نتایج حاصل از احساس نیاز به تغییر در سیستم ارزیابی عملکرد

در راستای میزان احساس نیاز به تغییر در سیستم ارزیابی عملکرد اکثر پاسخگویان با توجه به اختصاص امتیازات متوسط به پایین به گویه‌ها نظر خود را اعلام کردند که نتایج زیر قابل توجه است:

۱. کارکنان شرکت‌ها معتقد بودند که سیستم ارزیابی عملکرد شرکت شفاف نیست.
۲. مدیران شرکت‌ها در نحوه امتیازدهی معمولاً تا حد توان به دنبال میزان رضایت پرسنل هستند.

نه به دنبال ایجاد عدالت، و این باعث کاهش انگیزه شده است.

۳. کلیه مدیران شرکت‌ها ضرورتی در تغییر سیستم کنونی نظام ارزیابی عملکرد نمی‌دیدند و مطمئن بودند سیستم فعلی شرکت‌ها می‌تواند پاسخگوی تصمیم‌گیری و نیاز آن‌ها باشد.

نتایج حاصل از تحول‌پذیری در سیستم ارزیابی عملکرد

باتوجه به اختصاص امتیازات سیستم ارزیابی عملکرد بازخورد ۳۶۰ درجه سه بعد (ترغیب آموزش در سیستم، اعتقاد به بهبود سازمانی، انتقادپذیری مدیر) تعریف شده که به بررسی تک‌تک آنها پرداخته می‌شود.

نتایج حاصل از مولفه اعتقاد به آموزش در سیستم ارزیابی عملکرد

با توجه به جداول مربوطه مدیران شرکت در راستای مصاحبه‌های انجام شده حین توزیع پرسش‌نامه پیشنهادها و نظرات خود را به شرح زیر بیان کرده‌اند.

۱. دوره‌های آموزشی که در شرکت برگزار می‌شود تقریباً مناسب نبوده و تا حدودی نظام‌مندی لازم را ندارد.

۲. پس از برگزاری دوره‌های آموزشی در شرکت، ارزیابی درستی از اثربخشی دوره‌ها صورت نمی‌گیرد.

۳. بیشتر مدیران اذعان داشته‌اند که در هر برنامه تحولی دوره‌های آموزشی به صورت عملی بیشتر برگزار شود و از طرفی در مقاطع مختلف زمانی باشد که می‌تواند این دوره‌ها اثربخش‌تر برگزار شود.

۴. بیشتر مدیران برگزاری دوره‌های آموزشی را برای شرکت نه تنها هزینه‌بر نمی‌دانند بلکه نوعی سرمایه‌گذاری تلقی می‌کنند.

نتایج حاصل از مولفه انتقادپذیری مدیران با توجه نظام ارزیابی عملکرد

با توجه به جداول مربوطه کلیه مدیران به انتقادپذیری فضای مدیریتی حاکم اعتقاد داشته‌اند و این امر در فضای شرکت نیز مشخص است. با توجه به این که شرکت در چند دوره برنامه‌های تحولی از جمله مدل تعالی سازمان و ایزو را اجرا کرده و به ایجاد زیرساخت‌ها برای نظام پیشنهادها توجه کرده

است فضای انتقادی در شرکت به سمت شکل‌گیری نظام‌مند گام برمی‌دارد.

نتایج حاصل از مولفه اعتقاد به بهبود سازمانی با توجه به نظام ارزیابی عملکرد

با توجه به جداول مربوطه مدیران شرکت اعتقاد به بهبود را دارا هستند. در راستای پرسش‌نامه‌های انجام‌شده در شرکت‌ها مدیران شرکت موارد زیر را مطرح می‌کنند:

۱. مدیران شرکت معتقدند که کمتر وقت خود را صرف بهبود می‌کنند و این یک ضعف برنامه‌های تحولی است.

۲. برنامه‌های تحولی انجام‌شده در شرکت پس از پیاده‌سازی در مقاطع زمانی مختلف مورد بازبینی قرار نمی‌گیرند از جمله سیستم ارزشیابی شرکت.

۳. مدیران شرکت بیشتر برای خود نقش نظارتی در بعضی از برنامه‌های تحولی مدیریت فائل‌اند.

نتایج حاصل از مشارکت جمعی در سیستم ارزیابی عملکرد

برای سنجش مشارکت جمعی دو مولفه (تصمیم‌گیری و حل مساله، کارگروهی) با توجه به الزامات بازخورد ۳۶۰ درجه در نظر گرفته شده است.

تصمیم‌گیری و حل مسئله گروهی

با توجه به جداول مربوطه نگرش مدیران برای مشارکت در تصمیم‌گیری مثبت است و از طرفی در عمل در سیستم شرکت‌ها نوع تصمیم‌گیری‌ها متکی به نظر مدیریت است. به صورت کلی بخش زیادی از مدیران اظهار داشتند:

۱. که حرف آخر در تصمیم‌گیری را مدیریت باید بزند ولی از افراد و کارکنان زیردست باید اطلاعاتی جمع‌آوری شود.

۲. فضای حاکم بر شرکت‌ها به گونه‌ای است که هنوز کاملاً آماده تصمیم‌گیری مشارکتی نیست.

۳. افراد شرکت‌ها در سال‌های اخیر رشد فراوانی در زمینه مسئولیت‌پذیری و شناخت جایگاه خود داشته‌اند.

اهمیت کار گروهی

در این مولفه میزان مشارکت مدیریت در کار گروهی به خصوص از جنبه مشارکت در سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه در نظر گرفته شده است. با توجه به جداول مربوطه مدیران اعتقاد لازم را

برای اینکه کارکنان آن‌ها را ارزیابی کنند دارا نیستند و در سیستم به این رویکرد که کارکنان در ارزیابی اصلی دخالت داشته باشند، گرایش منفی دارند که در اجرای این سیستم باید به این مورد توجه کرد. بین اعتقاد و در عمل، اجرای سیستم در نگرش مدیران تفاوت وجود دارد.

نتایج حاصل از توزیع قدرت مدیران با توجه به نظام ارزیابی عملکرد

یکی از اثرات مهم در سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه کاهش قدرت سنتی مدیر است، همان طور که قبلاً اشاره شده بود سه مولفه (حوزه، دامنه و ضریب قدرت) برای سنجش موافقت مدیر برای توزیع قدرت در نظر گرفته شده است.

نتایج حاصل از مولفه ضریب قدرت مدیران با توجه به نظام ارزیابی عملکرد

با توجه به جداول مربوطه در باب وزن کردن بیشتر نظرات تا حدودی مخالف بوده‌اند ولی مدیران اذعان داشته‌اند که باید نوع دخالت مدیر در هر کاری به صورت شفاف تعیین شود؛ از طرفی مدیران شرکت معتقدند که اکثر آنها نمی‌توانند به سمت کاهش قدرت گام بردارند و در این بخش کاملاً محافظه کارانه عمل کرده‌اند.

نتایج حاصل از مولفه دامنه قدرت مدیران با توجه به نظام ارزیابی عملکرد

با توجه به جداول مربوطه در باب دامنه قدرت مدیران معتقدند مشارکت در برنامه‌ها باعث کاهش قدرت مدیر می‌شود ولی باید توجه کرد که مشارکت نزد مدیران شرکت‌ها به علت تعریف جایگاه شغلی، کاهش قدرت قلمداد می‌شود ولی دخالت کارکنان در حوزه‌های قدرت در سطح تصمیم‌گیری به صورت اطلاعات بوده و باعث می‌شود در سطوح بالاتر بیشتر در تصمیم‌سازی شرکت کنند، در مصاحبه‌ها به این امر کاملاً اشاره داشته‌اند.

نتایج حاصل از مولفه حوزه قدرت مدیران با توجه به نظام ارزیابی عملکرد

با توجه به جداول مربوطه در باب حوزه قدرت، مدیران شرکت‌ها معتقدند ارزیابی عملکرد آن‌ها توسط کارکنان پذیرفتنی نیست. آنها بر این امر تاکید داشتند که کارکنان فقط می‌توانند در عملکرد

مدیر پیشنهاد دهند و نوع تصمیم‌گیری و ارزیابی نهایی در جهت مدیریت باید باشد. از طرفی فضای فکری و اعتقاد مدیران برای ارزیابی می‌تواند مثبت قلمداد شود؛ یعنی در عمل اگر کاری باعث شود و حوزه قدرت مدیر محدود شود، عملاً باعث ایجاد تعارضات در سیستم خواهد شد.

پیشنهادها

۱. با توجه به اینکه حضور مدیران ارشد در برنامه‌های ارزیابی عملکرد نقش اساسی دارد و اولین گام در بازخورد ۳۶۰ درجه تعهد مدیریت و شناخت از میزان آمادگی برای اجرای سیستم است پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج حاصله از این پژوهش در جلساتی، اهداف و برنامه‌های ارزیابی عملکرد به صورت منطقی و عینی و ملموس روشن و شفاف شود و نظرات مدیران جمع‌بندی و ضرورت تغییر سیستم در ارزیابی در قالب یک اجماع گروهی حاصل و سایر مراحل فرآیند سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه طی شود.

۲. با توجه به اینکه بازخورد ۳۶۰ درجه یکی از الگوهای ساده در ارزیابی عملکرد است و حداقل الزامات را برای اجرا داراست و به عنوان یک ضرورت برای بهبود سیستم ارزیابی عملکرد پیشنهاد می‌شود، همان‌طور که در این پژوهش مشخص شد شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم در راستای اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه دارای نقاط ضعف بوده، بنابراین با توجه به اهمیت نقش مدیران در اجرای این سیستم و نتایج این پژوهش مواردی به شرح ذیل برای بالابردن موفقیت سیستم پیشنهاد می‌شود.

الف. همان‌طور که در نتایج مشخص شد، گرچه مدیران اعتقاد به اجرا و تغییر این سیستم و ارزیابی عملکرد را دارند ولی میزان مشارکت آنها پایین است. مشارکت در سازمان به ابعاد مختلفی برمی‌گردد. یکی از ابعاد مهم و اثرگذار بر مشارکت فرهنگ سازمانی است که بر اساس وجود تیم‌های کاری و تعاملات موجود باید فرهنگ مشارکت را در بین مدیران، روسا و سرپرستان تا حدودی بالا برد. با توجه به مصاحبه‌ها میزان مشارکت کمرنگ مدیران بیشتر ناشی از شکست چند برنامه تحولی در باب ارزیابی عملکرد در سازمان است که در بررسی‌های مقدماتی بیشتر عوامل این شکست به عدم توجه سازمان برمی‌گردد. هر برنامه ارزیابی عملکرد باید پاسخگوی نیازهای سازمان باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود که مدیران در جلساتی به بازبینی این نتایج و علل شکست آن پرداخته و سپس معایب و مزایای بازخورد ۳۶۰ درجه مورد بررسی و بازبینی قرار گیرد و تغییر سیستم ارزیابی عملکرد به صورت تیمی و با مشارکت گروهی انجام شود.

ب. همان‌طور که در ادبیات پژوهش اشاره شد، یکی از اثرات اصلی سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه تمایل به کاهش قدرت مدیران در ابعاد ارزیابی عملکرد به خصوص در پاداش و شفاف‌سازی آن است. با توجه به نتایج حاصله و مصاحبه‌های انجام‌شده با اینکه مدیران فضا را برای توزیع قدرت مناسب ارزیابی می‌کنند ولی در مصاحبه‌ها مشخص کرده‌اند توزیع قدرت در سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه حتماً باید نظام‌مند باشد و بیشترین رای مدیران حاکم شود. با توجه به این نتیجه پیشنهاد‌های زیر مطرح می‌شود:

۱. نحوه فرآیندهای ارزیابی بازخورد در هر مرحله مورد بازبینی مدیران قرار گیرد.
۲. برای تعیین شاخصه‌ها حتماً نظرات مدیران گرفته شده و حذف یا تعدیل شاخصه‌ها انجام شود.

۳. به نظرات مدیران به عنوان یک بخش از ارزیابی عملکرد وزن بیشتری داده شود.
۴. در بخش نظرسنجی زیردستان از مدیران نحوه ارزیابی بیشتر از جنبه شاخصه‌های کیفی خارج و به صورت شاخص‌های کمی در آید و نتایج قابلیت اعتماد بیشتری داشته باشد و جایگاه مدیران حفظ شود.

ج. یکی از اساسی‌ترین بخش‌های ارزیابی عملکرد بازخورد ۳۶۰ درجه سیستم آموزشی است و در اجرای هر برنامه تحولی آموزش یک برنامه اصلی تحولی، امری ضروری است یکی از ضعف‌های عمده برنامه‌های بهبود یا تغییر، نبود نیازسنجی مناسب برای اجرای برنامه تحول به خصوص آموزش قبل از اجرا در ارزیابی عملکرد است.

منابع

الف) فارسی

- دسلر، گری (۱۳۸۹). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ششم.
- حسن‌زاده، علی (۱۳۸۳). *طراحی و اجرای سیستم ارزیابی عملکرد در دانشگاه آزاد اسلامی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.
- جونز، جان و ای وبرلی، ویلیام (۱۳۷۹). *بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافتها و شیوه‌هایی برای مدیران*. سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی. تهران: انتشارات ساپکو، چاپ اول.
- طبرسا، غلامعلی و خائف، احمدعلی (۱۳۷۷). *نگاهی جدید به ارزیابی عملکرد هیات، محتوا و کارکردها، فصلنامه*

درس دانشکده علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۶، صص ۱۹۱-۱۷۷.
 قرائی پور، رضا (۱۳۸۲). ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت سایکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه. پایان‌نامه
 کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق.
 میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی‌سازی. تهران:
 انتشارات میر.

ب) انگلیسی

- Baron, J. N. & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resource: Framework for General Managers*. New York: John Wiley.
- Cacioppe, R; Alberchet, S. (2000). *Using 360 Degree Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills*. www.emealdinsight.com
- Chen, H. M. & Fu, P. C. (2008). A Systematic Framework for Performance Appraisal and Compensation Strategy. *Human Systems Management*, 27, pp.161-175.
- Hedge, J.; Teachout, M. (2000). Exploring the Concept of Acceptability as a Criterion for Evaluating Performance. *Group and Organization Management*, 25(1), pp. 22-44.
- Krishnan, S. & Singh, M. (2004). Strategic HRM: Three-Stage Process & Influencing Organizational Factors. *Indian Institute Management*.
- Liqun, W. (2004). *An Examination of Strategic Human Resource Management and Firm Performance in China*. Unpublished Doctoral Dissertation, Chinese University of HongKong.
- Lepsinger, R.; Lusia, A. (1997). *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. Josser Pfeffer. San Francisco.
- McCarthy, T.; Tomas, M.; Caravan, N. (2001). 360 Degree Feedback and Process: Performance Improvement and Employee Career Development. *Journal of European Industrial Training*.
- McCrthy, T. (1999). Developing Self, Awareness in the Managerial Career Development Process: The Value of 360 Degree Feedback and MBTT. *Journal of European Industrial Training*.
- McDonald, D.; & Smith. A. (1995). A Proven Connection: Performance Management and Business Results. *Compensation and Benefits Review*, 27(1), pp.59-62.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13, pp.36-52.
- Noe, R. A.; Hollenbeck, Gerhart & Wright, P. M. (2003). *Human Resource*

- Management: Gaining a Competitive Advantage* (4th ed.). Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Olson, E. M.; Slater, S. F. & Hult, G. T. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69, pp. 49-65.
- Seng, Y. F.; & Lee, T. Z. (2008). Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance With DEA/AHP Model. *Expert Systems with Applications*, doi:10.1016/j.eswa.2008.07.066.
- Stavrou, E. T. & Brewster, C. (2005). The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles With Business Performance: Myth or Reality?. *Management Review*, 16(2), pp.186-201.
- Stone, D. L. (2007). The Status of Theory and Research in Human Resource Management: Where Have We Been and Where Should we go From Here?. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 93-95.
- Tyson, S. (1997). Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 3, pp.277-290.
- Wanye, Mondey R. & Noe, Robert M. (1987). *Personal: The Management of Human Resource*, Boston: Ally Inc, pp. 366-385.
- Way, S. A. & Johnson, D. E. (2005). Theorizing About the Impact of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 15, pp.1-19.
- W Reilly, D. (2004). 360 Feedback Can Change your Life. *Fortune*, 71(3), pp.23-49.