

ارزیابی چند معیاره عملکرد مدیریتی فرماندهان ناجا^۱

جلیل یونسی^۲
علی دلاور^۳

چکیده

این پژوهش با هدف ارزیابی عملکرد مدیریتی فرماندهان و مدیران ناجا در قالب ارزیابی ۳۶۰ (چندمنبعی) اجرا شده است؛ بدین منظور از هر استان چهارده مدیر یا فرمانده انتخاب و برای هر یک از آنها یک مقام مافوق، دو نفر همکار هم‌درجه و دو نفر افراد تحت امر برای ارزیابی انتخاب شد؛ بدین ترتیب هر مدیر یا فرمانده توسط شش نفر (خود فرد، مقام مافوق فرد، دو همکار، دو نیروی تحت امر) ارزیابی شد. برای نمونه‌گیری از استانهای کشور ابتدا کشور از لحاظ وضعیت جغرافیایی به پنج منطقه، شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم، و از هر کدام از مناطق کشور چند استان به صورت تصادفی انتخاب شد؛ بدین ترتیب ۲۲ استان به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شد. حجم نمونه در این مرحله از پژوهش، برابر ۱۸۴۸ نفر بوده است که بر این اساس عملکرد مدیریتی ۳۰۸ مدیر یا فرمانده مورد ارزیابی قرار گرفت. به منظور ارزیابی عملکرد مدیریتی و گردآوری داده‌های مورد نیاز از شاخصهای تهیه شده در پروژه شایسته‌سالاری ناجا و ابزار اعتباریابی شده در پژوهش یونسی (۱۳۹۰) استفاده شده است. نتایج ارزیابی نشان داد که از یک سو ادراک مدیران از میزان شایستگیهای مدیریتی آنان باید اصلاح شود که برای تصحیح این خطای ادراکی و تغییر آن به ادراکی صحیح باید به مدیران بازخورهای مداوم و پیوسته ارائه شود. از سوی دیگر مدیران تمایل داشته‌اند تا شایستگی‌های خود را نسبت به سایر منابع ارزیابی بهتر ارزیابی کنند.

واژگان کلیدی

ارزیابی عملکرد، مدیران و فرماندهان، ارزیابی چندمعیاره، نظریه کلاسیک

اندازه‌گیری، ناجا

۱. تاریخ دریافت: ۹۰/۱۰/۷ تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۲/۱۸

۲. دانشجوی دکتری سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبایی، Email: jalil.younesi@gmail.com

۳. استاد دانشگاه علامه طباطبایی

۱. مقدمه

سازمانها برای رشد و پیشرفت و رسیدن به بهره‌وری، اثربخشی و کارایی بیشتر نیازمند نیروی انسانی کارآمد و اثربخش هستند. در فضای رقابتی امروز، سازمانها باید به جذب و نگهداری بهترین افراد بپردازند و به منظور حداکثر کردن توانمندی کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد برگزینند که اولاً کارا و اثربخش باشد و به گونه‌ای کم هزینه و به هنگام، عملکرد افراد را ارزیابی کند و بهبود بخشد. ثانیاً هزینه‌های آموزش را بهینه‌سازی نماید. ثالثاً مدیران و فرماندهانی را پرورش دهد که در کارکنان، انگیزه و عشق به کار ایجاد کنند و موجب افزایش بهره‌وری کلی سازمان شوند. اندازه‌گیری عملکرد یکی از مهمترین زیر سامانه‌های مدیریت منابع انسانی است. اندازه‌گیری عملکرد نیروی انسانی و بویژه مدیران و فرماندهان در سازمانهای نظامی و انتظامی در مقایسه با دیگر سازمانها پیچیده‌تر، فرایند دشوارتری دارد و نیازمند اندازه‌گیریهای بیشتر و دقیقتر در سطوح متعدد است. تمامی عوامل ذکر شده سبب شده است سازمانها به دنبال روش ارزیابی مبتنی بر منابع چندگانه باشند تا از آن طریق به توسعه فرد و سازمان دست یابند. روش ارزیابی ۳۶۰ درجه نیز به عنوان یکی از بهترین روشهایی که پاسخگوی نیازهای سازمان امروزی است، مطرح می‌شود و بسیاری از شرکتها و سازمانهای برتر دنیا از این روش به منظور ارزیابی مدیران خود استفاده می‌کنند. تعبیرات رایجی برای انتقال مفهوم بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود که عبارت است از: ارزیابی ذی‌نفعان، بازخورد چندمعیاره، ارزیابی سیکل کامل، ارزیابی چندمنبعی، ارزیابی همکار- زیردست، ارزیابی عملکرد گروه و ارزیابی چند دیدگاهی. بازخورد ۳۶۰ درجه با گردآوری نظر ذی‌نفعان اصلی هر مدیر، اطلاعات جامعتر و صحیحتری را فراهم می‌کند که می‌تواند پایه محکمتری را برای تصمیمات کارکنان (ارتقا، پاداش، جابه‌جایی و نظایر آن) و طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مهیا کند. ۹۰ درصد از ۱۰۰۰ شرکت فهرست شده در مجله فورچون^۱ از ارزیابیهای چند منبعی (بازخورد ۳۶۰ درجه) استفاده می‌کرده‌اند (آتواتر و والدمن^۲، ۱۹۹۸).

1. Fortune

2. Atwater & Waldman

۲. بیان مسئله

ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی ارزیابی گروهی است که در آن برخی از ذی نفعان (سرپرستان یا مقامات مافوق، زیردستان یا نیروهای تحت امر و همکاران همتراز) به همراه خود فرد به ارزیابی عملکرد در تعدادی بُعد و شاخص می‌پردازند. نتایج تحقیقات بسیار، گویای این است که گرفتن بازخورد از افراد متعدد و از جهات مختلف بمراتب قابل اعتمادتر و دقیقتر از گرفتن نظر صرفاً یک فرد است. این گزارش، شامل نقاط قوت و ضعف، فرصتهای بهبود و پیشنهادهایی می‌شود که چگونگی ارائه آن به فرهنگ و وضعیت سازمان بستگی دارد. اجرای بازخورد بر چند منبع زمانی در سازمان مناسب مبتنی خواهد بود که افراد تازه کار نباشند یا شناخت کاملی از مسئولیتهای ارزیابی شونده داشته باشند؛ گروه یا سازمان تغییر عمده‌ای را تجربه نکرده باشد؛ درجه زیادی از اعتماد در محیط و سازمان حاکم باشد؛ دقیقاً مشخص شود که نتایج این ارزیابی به ارائه پاداش یا مجازات منجر خواهد شد یا خیر. اگر سعی شود این ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه در راستای توسعه و بالندگی سازمان باشد و از تصمیمهای پاداش‌دهی و برنامه‌های پرسنلی جدا شود، افراد درگیر در فرایند ارزیابی پاسخهای درست‌تر ارائه، و فرایند بازخورد را چیزی بیشتر از ارزیابی عملکرد ساده قلمداد می‌کنند.

۳. اهمیت و ضرورت پژوهش

اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به‌کارگیری نظامهای مؤثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است. در جهان امروز شغلها پیچیده، پرتغییر و دانشمدار شده است و مدیران مافوق، علم و وقت کافی را برای مشاهده دقیق عملکرد و توانمندیهای افراد تحت سرپرستی و نظارت خود ندارند و نمی‌توانند اطلاعات جامعی را به تنهایی درباره مدیران و افراد تحت امر خود ارائه کنند. بازخورد ۳۶۰ درجه از جمله نظامهای نوین ارزیابی و توسعه افراد بویژه مدیران در سازمانهای پیشروی جهانی به شمار می‌رود که با گردآوری نظر از ذی‌نفعان متفاوت در پی آن است تا ارزیابی صحیحتر و واقعیت‌تری از عملکرد و توانمندیهای ارزیابی شونده‌گان

ارائه کند. نتایج ارزیابی این روش را باید در واقع نوعی نتایج مورد اجماع افراد متعدد دانست که پذیرش آن از سوی ارزیابی شونده نیز آسانتر و با مقاومت کمتری صورت می‌پذیرد. واقعیت این است که گرفتن بازخورد از افراد متعدد و از جهات مختلف بمراتب قابل اعتمادتر و دقیقتر از گرفتن نظر صرفاً یک فرد است. ارزیابیهای چندمنبعی از لحاظ درونی پذیرفتنی‌تر است؛ زیرا گردآوری اطلاعات از چند منبع مختلف به ژرفمایی واقع بینانه‌تری منجر می‌شود و می‌تواند به گسترش دید مدیران و فرماندهان مورد ارزیابی کمک کند.

۴. هدف اصلی پژوهش

اجرای ابزار ارزیابی عملکرد مدیریتی فرماندهان و مدیران ناجا بر اساس نظام ارزیابی مبتنی بر چند منبع

۵. سوالات پژوهش

روند عملی و اجرایی و چگونگی گزارش ارزیابی عملکرد مبتنی بر چند منبع چگونه است؟

۶. مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

۱-۶. منابع ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان
اگر بهترین و مناسبترین نظام ارزیابی عملکرد طراحی گردد، ولی مجریان مناسبی نباشد، کارایی و اثربخشی آن مورد تردید خواهد بود. در ارزیابی عملکرد باید دقت شود که ارزیابی توسط کسانی انجام گیرد که آگاه‌ترین فرد نسبت به عملکرد کار کارکنان هستند و از نزدیک با رفتارهای شغلی آشنایی دارند (وار و هافکات^۱، ۱۹۹۴؛ فکتی و کرایگ^۲، ۲۰۰۱؛ کین، برناردین، ویلانوا و پیرفیت^۳، ۱۹۹۵). دو عامل عمده در تعیین ارزیاب اهمیت دارد: نخست

1. Woehr & Huffcutt

2. Fecteau & Craig

3. Kane, Bernardin, Villanova & Peyrefitte

اینکه ارزیاب باید بتواند تعصباتی را برطرف و یا به حداقل برساند که در طول فرایند ارزیابی عملکرد رخ می‌دهد (لنس، لاپوینت و استیوارت^۱، ۱۹۹۴). دوم، ارزیاب باید در دوره زمانی مورد انتظار فرصت داشته باشد تا تمام رفتارهای شغلی کارکنان را ملاحظه و بررسی کند. ارزیابی، جریان بازخورد فعالیتها و مقایسه آنها با معیارهای تعیین شده است که طی آن واحدها و عوامل انسانی از چگونگی عملکرد خود و تأثیر آن در کارایی سازمان و نظر مسؤلان در مورد نتایج به‌دست آمده اطلاع کسب می‌کنند. در تعریف ارزیابی عملکرد ابتدا مفهوم «عملکرد» و بعد مفهوم «ارزیابی» و نهایتاً مفهوم «ارزیابی عملکرد» تعریف می‌شود. به‌طور خلاصه نظامهای کنترل و سنجش عملکرد روش و امور رسمی اطلاعات محوری است که مدیران برای حفظ یا اصلاح الگوهای فعالیت سازمانی به کار می‌گیرند.

۶-۱-۱. سرپرستان بلافصل^۲

در بسیاری از سازمانها، فرایند ارزیابی عملکرد توسط سرپرستان بلافصل یا مستقیم به کار می‌رود. این شیوه، ارزشیابی از بالا به پایین نیز نامیده می‌شود. با توجه به رابطه تنگاتنگ کاری بین سرپرستان و کارکنان و همچنین درجه مهارت و تخصص، سرپرستان نسبت به افراد تحت سرپرستی خود منبع خوبی برای ارزیابی است. سرپرستان بلافصل نیازهای شغلی واحدهای کاریشان را می‌شناسند؛ دقیقاً می‌دانند چه کسی برای چه شغلی مناسب است؛ استعدادها و توان افراد زیردست را می‌شناسند؛ قوتها و ضعفهای آنها را تشخیص می‌دهند. با این دلایل، سرپرستان منبع مناسبی برای ارزیابی کارکنان هستند و معمولاً کنترل ساختارهای تشویقی و تنبیهی را به عهده دارند. تعصبات شخصی، تضادهای شخصیتی یا دوستی و آشنایی، که ممکن است مانع رسیدن نظام ارزیابی عملکرد به اهدافش بشود از مشکلات عمده استفاده از سرپرست مستقیم به عنوان تنها ارزیاب است.

1. Lance, LaPointe & Stewart

2. Immediate Supervisor

۶-۱-۲. خودارزیابی^۱

اگر افراد از وظایف خود، معیارها و استانداردهای کاری، انتظارات سرپرست و هدفهای سازمانی آگاهی داشته باشند تا حد زیادی می‌توان گفت که بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد خود را دارا هستند. خود ارزیابی (بلومبرگ، دیسوتو و کیوسه^۲، ۱۹۶۶؛ کاردی و دابینز، ۱۹۹۴؛ برناردین و ویلانوا^۳، ۲۰۰۶) مستلزم این است که افراد خودشان را براساس ویژگیها و توانی که دارند، درجه‌بندی، و در مورد عملکرد خود اظهارنظر کنند؛ گرچه گاهی این اظهارنظر اغراق‌آمیز خواهد بود.

۶-۱-۳. همکاران

ارزیابی توسط همکاران هم‌مطراز^۴ کمتر در سازمانها انجام می‌گیرد، ولی این روش معتبرترین منابع اطلاعاتی ارزشیابی است. همکاران همچون سرپرستان با نیازمندیهای شغل آشنا هستند؛ فرصت زیادی برای مشاهده رفتارهای شغلی همکاران خود دارند و می‌توانند نقش ارزشیابی‌کننده را بخوبی ایفا کنند (اسمیت، ۱۹۸۶؛ برناردین، ویلانوا و کوک^۵، ۲۰۰۰؛ برناردین و تایلر، ۲۰۰۹). «طرفداران روش ارزیابی توسط همکاران هم‌رده معتقدند که ارزشیابی توسط همکاران نیاز به رقابت و ایجاد جلب محبوبیت ندارد. ارزیابی همکاران در صورتی قابل اعتماد است که کار گروهی در دوره‌های بلندمدت صورت گیرد و وظایف محول به کنش و واکنش نسبی افراد نیاز داشته باشد». سازمانها به دلایل ذیل ارزشیابی توسط همکاران را نادیده می‌گیرند: الف) همکاران هم‌مطراز نسبت به ارزشیابی همکار خود بی‌میل هستند. ب) رقابت بین کارکنان برای به دست آوردن امتیازات و پاداشها مانع ارزشیابی توسط همکاران هم‌مطراز می‌شود. ج) همکاران تمایل دارند همکار خود را در سطح پایین‌تر درجه‌بندی کنند. د) بیشتر همکاران هم‌مطراز، آموزش لازم و دانش ضروری را برای ارزیابی و درجه‌بندی رفتار همکاران خود ندارند.

1. Self- Evaluation
2. Blumberg, DeSoto & Keuthe
3. Bernardin & Villanova
4. Peer Evaluation
5. Bernardin, Villanova & Cooke

۴-۱-۶. ارزشیابی کمیته‌ای^۱

در ارزیابی عملکرد بعضی از سازمانها برای محدود ساختن بعضی از سوگیریها (مانند جنسیت، نژاد، سن، بومی بودن، خودی بودن، وضع ظاهر، خود شیرینی، سیاست بازی و...) در درجه‌بندی عملکرد افراد، کمیته ارزشیابی تشکیل می‌دهند. این کمیته شامل مدیران و سرپرستان است که در مورد کارکنانی نظر می‌دهند که با آنها کار می‌کنند. این روش، منبع مناسبی برای ارزیابی کارکنان خواهد بود. مزیت این روش، استفاده از نظر افراد متعدد است. اعضای کمیته، رفتارهای گوناگون را مشاهده و ارزیابی می‌کنند. از عیبهای این روش، وقت‌گیر بودن و کاهش نقش سرپرست مستقیم فرد است. کاربرد این روش مستلزم همکاری و ارتباط نزدیک سرپرستانی است که با رفتار کارمند یا کارگر آشنا هستند.

۵-۱-۶. زیردستان

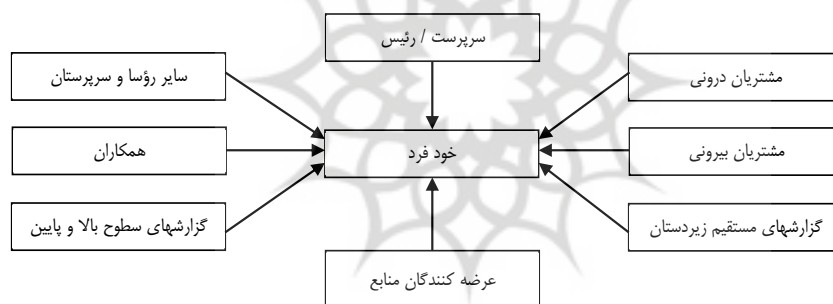
در تعداد کمی از سازمانها برای ارزشیابی مدیران و سرپرستان از زیردستان استفاده می‌شود. طرفداران این روش بر این باورند که سرپرستان از نظر زیردستان آگاه می‌شوند و بهتر می‌توانند وظایف و کار خود را انجام دهند (وری و بارتلت^۲، ۱۹۸۲؛ ناتان و تیپینز، ۱۹۹۰؛ وار و هافکات، ۱۹۹۴؛ بالزر و سالسکی^۳، ۱۹۹۲؛ فارمر و آگوئینیس، ۲۰۰۵)؛ اما عیب این روش این است که زیردستان حداقل دانش سرپرستی و آگاهی نسبت به وظایف سرپرست دارند. این عامل علاوه بر سوگیریها مزایای روش درجه‌بندی و ارزیابی زیردستان را به حداقل می‌رساند.

۶-۱-۶. روش بازخورد ۳۶۰ درجه

روش ارزشیابی ۳۶۰ درجه، چرخه کاملی است که به طور خلاصه بازخوردی از همه افراد (سرپرستان، زیردستان، همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری و مدیریت عملکردشان ارائه می‌کند (اوستین^۴، ۱۹۹۶). بازخورد ۳۶۰ درجه کمک می‌کند تا افراد ادارک مناسبی از محیط کارشان، به دست آورند. بازخورد چندمنبعی (۳۶۰ درجه) از

1. Committee Evaluations
2. Wherry & Bartlett
3. Balzer & Sulsky
4. Austin

روشهای توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسیهای سازمانی و بازخورد مشتری استخراج شده است. سامانه بازخورد ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای گروهی و سازمانی سطح و همچنین در پاسخگویی به مشکلاتی که با سامانههای ارزیابی عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. ارزشیابی ۳۶۰ درجه، اطلاعاتی را که برای ورود هر سامانه ارزیابی است از یک ورودی تک بعدی از بالا به پایین به یک ورودی و رویکرد چندبعدی که شامل نظر زبردستان، همکاران و مشتریان است، توسعه می‌بخشد و این می‌تواند «ارزیابی بدون مرز» به وجود آورد. ارزیابی ۳۶۰ درجه به نامهای «ارزیابی ذی‌نفعان»، «بازخورد چندمتغیره» «ارزیابی دوره کامل»، «ارزیابی چند منبعی» «ارزیابی همکار- زبردست»، «ارزیابی عملکرد گروهی» و «ارزیابی چند دیدگاهی» نیز استفاده می‌شود. آنان هم‌چنین بر این نکته تأکید دارند که بازخورد ۳۶۰ درجه با بازخورد چند منبعی هم‌خوانی بیشتری دارد. رایجترین منابع ارزیابی در نمودار ذیل مشاهده می‌شود.



شکل (۱): منابع ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه

۷. روش شناسی

روش این پژوهش، توصیفی از نوع زمینه‌یابی بوده است. تحقیق زمینه‌یابی معمولاً به‌منظور کشف واقعیتهای یا آنچه هست انجام می‌شود؛ به عبارت دیگر، این روش به منظور توصیف جامعه تحقیقی در زمینه توزیع، پدیده معین انجام می‌شود. پژوهشگر به همین دلیل در مورد علت وجودی توزیع بحث نمی‌کند، بلکه تنها به چگونگی آن در جامعه مورد پژوهش می‌پردازد و آن را توصیف می‌کند (دلاور، ۱۳۸۴).

به منظور ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان روش نمونه‌گیری خاصی دنبال شد؛

بدین صورت که چون هر مدیر یا فرمانده باید توسط چند منبع یا ارزیاب مورد ارزیابی قرار می‌گرفت. یک مدیر مافوق، دو همکار هم‌درجه و دو نفر کارمند تحت امر برای ارزیابی این مدیر یا فرمانده نیز انتخاب شد. بدین ترتیب هر مدیر یا فرمانده توسط شش نفر (خود فرد، مقام مافوق فرد، دو همکار، دو نیروی تحت امر) ارزیابی شد.

نکته دیگر، هنگام نمونه‌گیری در این مرحله از پژوهش، نمونه‌گیری از استانهای کشور بوده است. در این بخش، ابتدا کشور از لحاظ وضعیت جغرافیایی به پنج منطقه، شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم، و از هر کدام از مناطق کشور چند استان به صورت تصادفی انتخاب شد. حجم نمونه در این مرحله از پژوهش، برابر ۱۸۴۸ نفر بوده است.

به منظور ارزیابی عملکرد مدیریتی مدیران و فرماندهان ناجا و گردآوری داده‌های مورد نیاز از شاخصهای تهیه شده در پروژه شایسته‌سالاری ناجا استفاده شده است. این شاخصها در پژوهش یونسی (۱۳۹۰) با استفاده از نظریه‌های کلاسیک و جدید اندازه‌گیری مورد مطالعه قرار گرفته و ابزار نهایی ساخته و اعتباریابی شده است. در مرحله اجرای ابزار ارزیابی به این دلیل که باید عملکرد هر مدیر یا فرمانده از طریق منابع مختلف یا ارزیابهای مختلف مورد ارزیابی قرار می‌گرفت، عملکرد مدیر در قالب ارزیابی ۳۶۰ درجه، هم از طریق خود فرد، هم از طریق مقام مافوق، هم از طریق دو نفر از همکاران هم‌درجه و هم از طریق دو نفر از کارکنان تحت امر مورد ارزیابی قرار گرفت. بدین ترتیب امکان ارزیابی عملکرد مدیریتی هر مدیر یا فرمانده از طریق چهار منبع و شش نفر فراهم شد. در بخش تحلیل داده‌ها علاوه بر شاخصهای توصیفی عوامل ارزیابی عملکرد مدیریتی مدیران شامل محاسبه شاخصهای گرایش مرکزی و پراکندگی نظیر میانگین و واریانس و ...، در بخش روشهای استنباطی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و به عبارتی تعمیم نتایج نمونه به جامعه آماری پژوهش به تناسب سؤالات پژوهش از اندازه‌گیری مکرر طرح یک بین-یک درون، t استودنت مستقل، و آزمون تعقیبی استفاده شده است.

۸. یافته های توصیفی پژوهش

۸-۱. نتایج گزارش بازخورد عملکرد

هدف ارائه گزارش بازخورد خلاصه کردن داده های پرسشنامه های ارزیابی عملکرد مبتنی بر چند منبع به فرمت یا قالبی است که فرد مورد ارزیابی بر اطلاعات کلیدی برای برنامه اجرایی و توانمندسازی خویش تمرکز کند (برکن^۱، ۱۹۹۶).

طراحی عمل نه تنها باید بر تعیین نیازهای رشدی استوار باشد بلکه باید بر تشخیص نقاط قوتی نیز تمرکز داشته باشد که می تواند بر بهبود عملکرد تأثیر مثبت داشته باشد. گزارش بازخورد مؤثر موازنه ای بین کمیت و کیفیت اطلاعات ارائه شده به وجود می آورد. از بسیاری جهات، گزارش بازخورد عملکرد باید به عنوان غربالی عمل کند که صرفاً از مرتب ترین اطلاعات استفاده می کند. گزارش بازخورد به طور معمول شش بخش اصلی دارد که هر کدام شامل چندین زیر بخش نیز است. بسته به هدف ارزیابی ۳۶۰ درجه و فرهنگ سازمانی، می توان صرفاً برخی از این بخشها را برای گنجاندن در گزارش عملکرد مناسب دانست ولی باید بر تمامی این موارد تمرکز داشت.

اولین بخش این گزارش باید شامل بخشهایی باشد که به آزمودنی درباره هدف فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه، اطلاعات کلی درباره شایستگی های مورد سنجش و سایر پاسخگویان، و اطلاعاتی در این باره که اطلاعات گزارش بازخورد چگونه تفسیر می شود، اطلاعات مقدماتی ارائه کند.

- اولین قسمت بخش اول گزارش بازخورد اصلی به این دلیل ارائه می شود که فرد مورد ارزیابی چشم اندازی از اهداف سازمانی برای به کارگیری فرایند ارزیابی مبتنی بر چند منبع (۳۶۰ درجه) داشته باشد؛ توصیفی از اطلاعات خلاصه شده در گزارش به دست آورد و در مورد شیوه تعبیر و تفسیر داده های گزارش آگاهی کسب کند.
- در قسمت دوم بخش اول می توان تعریفهای مختصری از شایستگیها و مهارتهای مورد سنجش ارائه کرد که درباره آن به فرد مورد ارزیابی گزارش بازخورد داده می شود.
- در قسمت سوم می توان جدولی عرضه کرد از تعداد افرادی که فرد مورد ارزیابی را

در فرایند ارزیابی مبتنی بر چند ارزیاب مورد ارزیابی قرار داده‌اند و تعداد افرادی که پرسشنامه‌ها را تکمیل کرده‌اند.

مقدمه و رهنمودهایی برای استفاده از گزارش بازخورد

مقدمه / معرفی

هدف این گزارش کمک به بهبود مداوم عملکرد مدیریتی شما به عنوان مدیر یا فرمانده است. این گزارش بر اساس ارزیابی شما از عملکرد خودتان و ارزیابی‌های دیگر منابع ارزیابی توسط همکاران همدرجه، مقام مافوق بلافاصل شما و افراد تحت امر شما است. در این گزارش هم چنین پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد شما عرضه شده است. پرسشنامه ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان با تمرکز بر ... و با هدف ارتباط و پرورش تغییر سازمانی تدوین و اجرا شده است. اظهارات رفتاری در پرسشنامه بر مبنای داده‌ها و اطلاعاتی بوده است که از تمامی منابع بازخورد اشاره شده در تمامی سطوح دریافت شده است. چون هدف این گزارش، صرفاً بهبود عملکرد مدیریتی شما است، این گزارش در یک نسخه و صرفاً برای شخص شما فرستاده شده است. امکان دسترسی به این گزارش حتی برای مقام مافوق شما نیست. سرمایه‌گذاری شما در بهبود عملکرد مدیریتی‌تان و اعمال تغییرات بر اساس اطلاعات مندرج در این گزارش بازخورد هم به افزایش اثربخشی فردی منجر می‌شود و هم اثربخشی کلی را در مجموعه سازمان به همراه دارد.

رهنمودهایی برای خواندن گزارش بازخورد

این گزارش بر مبنای ارزیابی‌هایی است که منابع ارزیابی مورد اشاره عملکرد مدیریتی شما را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. تمامی ارزیابی‌ها بر مبنای مقیاس شش درجه‌ای مورد استفاده در ابزار اندازه‌گیری است. همان‌طور که به یاد می‌آوردید در پرسشنامه خاطر نشان شد که: "پرسشنامه‌ای که پیش رو دارید به منظور اندازه‌گیری و سنجش شاخصهای مدیریتی طراحی شده است. خواهشمند است ضمن درج ویژگیهای فردی خود با مطالعه دقیق هر شاخص با رعایت امانت و انصاف، میزان عملکرد خود را در هر شاخص بر اساس طیف مندرج علامت بزنید."

مقیاس مورد استفاده در ابزار ارزیابی عملکرد مدیریتی مبتنی بر چند منبع به صورت ذیل بود:

سطح عملکرد						شناخت روابط اجزای سازمان
نامطلوب-	مطلوب-				مطلوب+	
۱	۲	۳	۴	۵	۶	

منابع ارزیابی	تعداد افرادی که خواسته شد عملکرد مدیریتی شما را ارزیابی کنند.	تعداد افرادی که عملکرد مدیریتی شما را ارزیابی کرده‌اند.
مقام مافوق	۱	۱
گزارش مستقیم		
فرد تحت امر	۲	۲
همکار یا همدرجه	۲	۲
خود فرد	۱	۱

دومین بخش گزارش بازخورد عملکرد شامل قسمت‌ها و تحلیل‌های اصلی است که باید در مورد نمره‌های ارزیابیهای مبتنی بر چند منبع صورت گیرد. در این قسمت باید شیوه گزارش کردن نمره‌های ارزیابیهای چندین ارزیاب تعیین شود. مهمترین مسئله شیوه ترکیب داده‌های چندین ارزیاب و تعیین ضرایب هر یک از منابع ارزیابی است. در عمل هم از روش غیروزی و هم از روش وزنی در محاسبه استفاده می‌شود. هر کدام از این رویکردها مورد استفاده قرار گیرد، فرد مورد ارزیابی باید به طور کاملاً دقیق بداند که داده‌ها چگونه ترکیب شده و فلسفه این شیوه ترکیب داده‌ها چه بوده است و چگونه باید داده‌ها را تفسیر کند.

۸-۲. کارنامه ارزیابی

در جدول (۱) شاخصهای توصیفی ارزیابی شش نفر ارزیاب (مقام مافوق، خود فرد، دو نفر همکار هم‌تراز و دو نفر نیروی تحت امر) و میانگین ارزیابی هر یک از منابع به تفکیک برای تمامی شاخصهای عملکرد مدیریتی آورده شده است که عبارت است از:

- عامل شناخت سازمانی با ۵ شاخص
- عامل هدایت، رهبری و ایجاد انگیزش با ۷ شاخص
- عامل برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری با ۹ شاخص
- عامل ارتباط و تعامل سازمانی با ۴ شاخص
- عامل نظارت و کنترل با ۴ شاخص
- عامل به‌کارگیری فناوری با ۴ شاخص
- عامل روابط اجتماعی با ۸ شاخص

جدول (۱): میانگین و شاخصهای توصیفی ارزیابی عملکرد ارزیابها در تمامی شاخصهای عملکرد مدیریتی

تحت امر (n=۲)	همکار (n=۲)	خود (n=۱)	مافوق (n=۱)	کل ارزیابها (n=۶)		شاخصهای توصیفی
				S	\bar{x} Min-Max	
4.80	5.30	5.80	4.40	0.59	5.07	4.4-5.8 عامل شناخت سازمانی
4.5	5.5	6	4	0.89	5.00	شناخت روابط اجرای سازمان
5.0	5.5	5	5	0.75	5.17	شناخت و درک موقعیت سازمان در محیط
5.0	5.0	6	4	0.89	5.00	شناخت و تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان
5.5	5.0	6	5	0.52	5.33	شناخت و درک موقعیت خود در جهت تحقق اهداف سازمان
4.0	5.5	6	4	1.17	4.83	شناخت پیچیدگیهای سازمان در ابعاد مختلف
4.64	4.64	5.57	4.71	0.46	4.81	4.29-5.57 عامل هدایت، رهبری و ایجاد انگیزش
5.5	4.5	6	5	0.75	5.17	ایجاد سازوکار کار گروهی
3.5	4.5	5	5	1.21	4.33	شناخت نیروها و عوامل انگیزشی افراد
5.0	5.5	6	5	0.52	5.33	میزان توانایی مدیریت تعاملات و روابط متقابل
4.5	5.0	5	5	0.41	4.83	4-5 برقراری تفاهم و حسن همکاری بین افراد سازمان
5.0	4.0	6	5	0.98	4.83	3-6 نفوذ در دیگران و تغییر رفتار آنان در مسیر اهداف سازمان
3.5	5.0	6	4	1.05	4.50	3-6 حل کشمکش ها و تعارضات بین افراد با یکدیگر و با سازمان
5.5	4.0	5	4	1.03	4.67	3-6 توانایی ایجاد عملیات روانی در جهت خشنی عوامل ضلناگیزشی



ادامه جدول (۱): میانگین و شاخصهای توصیفی ارزیابی عملکرد ارزیابها در تمامی شاخصهای عملکرد مدیریتی

3.64	5.17	5.89	4.33	1.17	4.64	2.5-5.89	عامل برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری
3.5	6.0	6	4	1.60	4.83	2-6	میزان قدرت تصمیم‌سازی در سازمان
3.0	5.5	5	5	1.38	4.50	2-6	میزان آشنایی با علم و دانش برنامه‌ریزی
5.0	5.5	6	5	0.55	5.40	5-6	توانایی مدیریت کارها در سازمان مستقی بر برنامه‌های مدون
4.5	5.0	6	4	0.75	4.83	4-6	میزان شناخت منابع و چگونگی به‌کارگیری مناسب آن
3.5	4.5	6	5	1.64	4.50	2-6	میزان توانایی تقسیم کار و توزیع مأموریتها در بدنه سازمان
3.0	5.0	6	4	1.75	4.33	1-6	توانایی قدرت تصمیم‌گیری در برنامه‌ها و مأموریتهای سازمانی
4.0	5.0	6	4	1.03	4.67	3-6	توانایی ارائه راه‌حلهای مناسب و به‌موقع در وضعیت پیش‌بینی نشده
4.0	5.0	6	4	1.03	4.67	3-6	میزان توانایی هدفگذاری و تنظیم برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت
3.5	5.0	6	4	1.05	4.50	3-6	توانایی تصمیم‌گیری به‌موقع و سریع در مأموریتها (پروژه در مواقع بحران)
5.25	5.50	6.00	4.75	0.61	5.38	4.75-6.0	عامل ارتباط و تعامل سازمانی
5.5	5.5	6	5	0.55	5.50	5-6	میزان آشنایی با فنون گفتگو
5.0	5.5	6	5	0.82	5.33	4-6	میزان ارتباط با دیگر یگانها و سازمانها
5.5	5.5	6	5	0.55	5.50	5-6	میزان ارتباط با سازمانهای خارج از ناچا
5.0	5.5	6	4	0.75	5.17	4-6	میزان توانایی انتقال مطالب از طریق تنظیم گزارشها (مهارت نوشتاری)
4.13	4.75	6.00	3.75	0.89	4.58	3.75-6.0	عامل نظارت و کنترل
4.0	4.5	6	4	0.84	4.50	4-6	میزان توجه و ترویج خودکنترلی
4.0	5.0	6	4	1.03	4.67	3-6	میزان کنترل عملکرد فردی مدیران و نیروهای تحت امر

ادامه جدول (۱): میانگین و شاخصهای توصیفی ارزیابی عملکرد ارزیابها در تمامی شاخصهای عملکرد مدیریتی

4.0	5.0	6	4	1.21	4.67	3-6	میزان اهتمام به بازدیدها و سرکشیهای تخصصی از مجموعه‌های تحت امر
4.5	4.5	6	3	1.05	4.50	3-6	میزان اهتمام به بازدیدها و کنترلهای نامحسوس غیرمنتظره از مجموعه تحت امر
3.00	3.75	3.25	4.50	0.68	3.54	2.75-4.5	عامل به کارگیری فناوری
2.5	3.0	3	5	1.17	3.17	2-5	آشنایی با اینترنت
3.0	3.5	3	5	1.22	3.50	2-5	آشنایی با مبنای رایانه
3.0	4.5	3	4	0.82	3.67	3-5	استفاده از فناوریهای نوین برای رویارویی و برخورد مناسب با مسائل مدیریتی
3.5	4.0	4	4	0.41	3.83	3-4	میزان استفاده از فناوری روز در تولید، بهره برداری و انتقال اطلاعات
4.94	5.38	6.00	4.75	0.50	5.23	4.75-6.0	عامل روابط اجتماعی
5.5	4.5	6	5	0.75	5.17	4-6	عدم تخمیل نظر و عقیده شخصی
5.0	5.5	6	5	0.82	5.33	4-6	میزان حسن ظن در تعاملات اجتماعی
5.5	5.5	6	5	0.55	5.50	5-6	توانایی گوش دادن مؤثر (مهارت شنیداری)
5.0	5.5	6	4	0.75	5.17	4-6	میزان توجه به عواطف و احساسات دیگران
4.0	6.0	6	5	1.17	5.17	3-6	میزان پاسخگو دانستن خود در برابر دیگران
5.0	5.5	6	5	0.82	5.33	4-6	میزان برقراری روابط صمیمی و برطراوت با دیگران
4.0	5.5	6	5	1.10	5.00	3-6	میزان درک و احترام به سلیقه‌های مختلف و پذیرش انتقاد
5.5	5.0	6	4	0.75	5.17	4-6	میزان متقاعد ساختن دیگران نسبت به باورهای خود و جلب اعتماد آنان



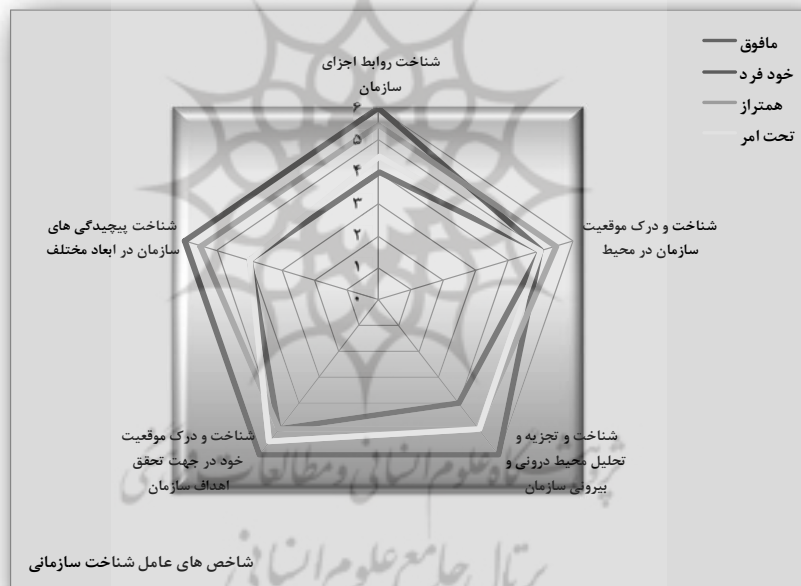
اولین موضوعی که باید هنگام تحلیل و ارائه داده‌های بازخورد مدّ نظر قرار گیرد، چگونگی ترکیب داده‌های اجرای پرسشنامه‌های ارزیابی مبتنی بر چند منبع در نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه است؛ بدین منظور باید یک شاخص مرکزی برای خلاصه کردن داده‌ها انتخاب کرد. تاکنون رایجترین شاخص مورد استفاده میانگین^۱ است (دالسیو^۲، ۱۹۹۵؛ تیمرک و برکن^۳، ۱۹۹۸). میانگین ارزیابیها غالباً برای هر منبع برای شایستگیها و سؤالات محاسبه می‌شود. میانگین کلی ارزیابها درباره شایستگیها از تمامی منابع (به جز ارزیابی فرد از خود) هم‌چنین به طور معمول محاسبه می‌شود. شاخصهای دیگر گرایش مرکزی مثل نما و میانه تقریباً هیچگاه مورد استفاده قرار نمی‌گیرد؛ به عنوان نمونه با توجه به جدول بالا، میانگین ارزیابی کل ارزیابها (منابع ارزیابی شامل مقام مافوق، خود، همکار و تحت امر) از شاخص "شناخت روابط اجزای سازمان" برابر ۵ گزارش شده است. لازم به ذکر است که مقیاس مورد ارزیابی شش درجه‌ای (از یک تا شش) بوده است. همانطور که در جدول نیز مشاهده می‌شود، میانگین هر یک از منابع ارزیابی به تفکیک نیز محاسبه و گزارش شده است. در مورد مقام مافوق به این دلیل که صرفاً یک نفر، فرد مورد نظر را ارزیابی کرده است، میانگین گزارش شده دقیقاً همان نمره‌های ارزیابی در فرم مورد نظر است؛ به بیان دیگر میانگین گزارش شده برای مقام مافوق همان نمره خام مندرج در ابزار ارزیابی عملکرد مدیریتی است. در مورد خود فرد هم که طبیعتاً میانگین گزارش شده همان نمره خام مندرج در ابزار ارزیابی توسط خود فرد است. هم‌چنین با توجه به جدول می‌توان مشاهده کرد که دو نفر همکار (همتراز) و دو نفر نیروی تحت امر، مدیر یا فرمانده مورد نظر را نیز ارزیابی کرده‌اند و میانگین ارزیابیهای آنها برای هر شاخص عامل شناخت سازمانی محاسبه شده است. از جدول می‌توان دریافت که در تمامی شاخصهای عامل شناخت سازمانی، مقام مافوق به طور معنادار نسبت به سایر ارزیابها (خود، همکار و تحت امر) عملکرد مدیر یا فرمانده مورد نظر را پایینتر ارزیابی کرده است. به همین ترتیب مشاهده می‌شود که در تمامی شاخصهای این عامل، خود فرد به طور معنادار نسبت به سایر

1. Mean

2. Dalessio

3. Timmreck and Bracken

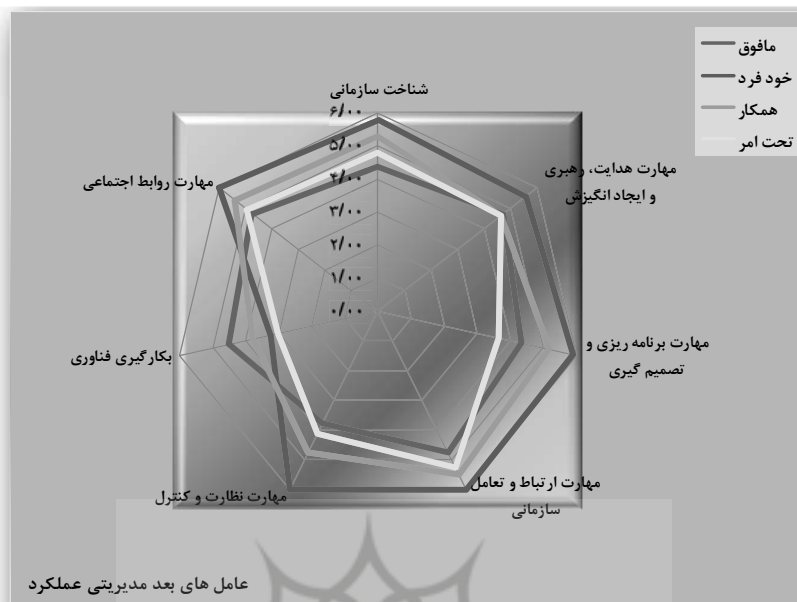
ارزیابها، عملکرد خود را قویتر و بهتر ارزیابی کرده است و به جز شاخص شناخت و درک موقعیت سازمان در محیط در بقیه شاخصها عملکرد خود را در انتهای مقیاس (نمره شش) ارزیابی کرده است. به همین ترتیب می‌توان مشاهده کرد که ارزیابی خود فرد با میانگین کل ارزیابها بیشترین شکاف یا فاصله را دارد و به نوعی این امر را در ذهن تداعی می‌کند که خود ارزیابی (ارزیابی فرد از عملکرد خود) به نوعی با بیش برآورد همراه است؛ بدین ترتیب می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که در شاخصهای عامل شناخت سازمانی "خود ارزیابی" آسانگیرترین ارزیابی و ارزیابی مقام مافوق سختگیرانه‌ترین ارزیابی بوده است. نمودار عنکبوتی زیر وضعیت ارزیابی عملکرد را به تفکیک منبع ارزیابی نشان می‌دهد:



شکل (۲): مقایسه وضعیت عملکرد مدیر مورد نظر در شاخصهای عامل شناخت سازمانی به تفکیک منبع

اطلاعات جدول نشان می‌دهد که دامنه تغییر میانگین ارزیابی کل ارزیابها از عوامل بعد مدیریتی عملکرد برابر $3/54-5/38$ گزارش شده است. همان طور که در جدول نیز مشاهده می‌شود، میانگین هر یک از منابع ارزیابی به تفکیک نیز محاسبه و گزارش شده است. از جدول می‌توان دریافت که دامنه نمره‌های ارزیابی مقام مافوق برابر $3/75-4/75$ (یعنی مقام مافوق بر این باور است که مهارت نظارت و کنترل این مدیر از سایر مهارتها کمتر و مهارت روابط اجتماعی و ارتباط و تعامل سازمانی این مدیر از سایر مهارتها خوبتر و بهتر است.)، دامنه نمره‌های ارزیابی فرد از خود برابر $3/25-6$ (یعنی ارزیابی فرد از عملکرد خود در عاملهای مهارت روابط اجتماعی، مهارت ارتباط و تعامل سازمانی و نظارت و کنترل از سایر عاملها بیشتر است.)، دامنه میانگین نمره‌های ارزیابی همکاران هم‌مطراز برابر $3/75-5/5$ (یعنی مهارت این مدیر در عامل به‌کارگیری فناوری از سایر عوامل کمتر و در عامل ارتباط و تعامل سازمانی از سایر عوامل بهتر بوده است)؛ دامنه میانگین نمره‌های ارزیابی نیروهای تحت امر برابر $3-5/25$ (یعنی مهارت این مدیر یا فرمانده در عامل ارتباط و تعامل سازمانی از سایر عوامل بهتر بوده است.) گزارش شده است. بدین ترتیب می‌توان مشاهده کرد که در شاخصهای این عامل نیز ارزیابی فرد از عملکرد خویش نسبت به سایر منابع ارزیابی بهتر و خوبتر بوده است؛ به همین ترتیب نتیجه گرفته می‌شود که بر اساس ارزیابی عملکرد همه منابع ارزیابی، عملکرد این مدیر یا فرمانده در عامل به‌کارگیری فناوری از سایر عوامل کمتر و در عامل ارتباط و تعامل سازمانی از سایر عوامل بهتر است. با توجه به میانگین کل ارزیابها برای هر عامل می‌توان این گونه نتیجه‌گیری کرد که ترتیب مهارت مدیر یا فرمانده مورد ارزیابی در عوامل بعد مدیریتی عملکرد عبارت است از: ۱- مهارت ارتباط و تعامل سازمانی ۲- مهارت روابط اجتماعی ۳- شناخت سازمانی ۴- مهارت هدایت، رهبری و ایجاد انگیزش ۵- مهارت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری ۶- مهارت نظارت و کنترل ۷- به‌کارگیری فناوری.

بدین ترتیب می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که در عاملهای بعد مدیریتی عملکرد "خود ارزیابی" آسانگیرترین ارزیابی و ارزیابی مقام مافوق و نیروهای تحت امر از مدیر یا فرمانده مورد تحلیل سختگیرانه‌ترین ارزیابی بوده است. نمودار عنکبوتی ذیل وضعیت ارزیابی عملکرد را در عاملهای یاد شده به تفکیک منبع ارزیابی نشان می‌دهد:



شکل (۳): مقایسه وضعیت عملکرد مدیر مورد نظر در عاملهای بعد مدیریتی عملکرد به تفکیک منبع

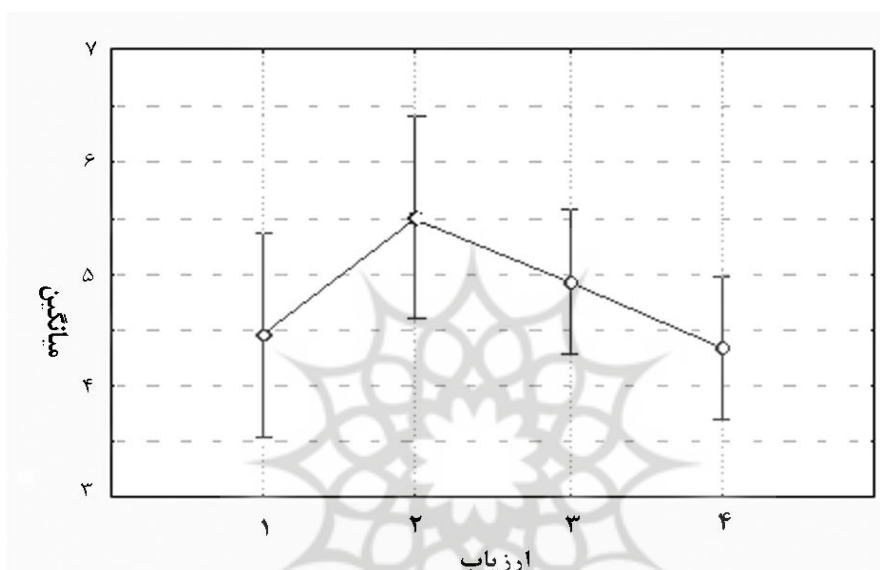
در ادامه به منظور بررسی این مطلب که آیا تفاوت معناداری بین منابع ارزیابی (مقام مافوق، خود فرد، همکار و نیروی تحت امر) در عوامل بعد مدیریتی وجود دارد یا خیر از آزمون اندازه گیری مکرر (طرح یک بین - یک درون^۱) استفاده شده که نتایج آن در جدول زیر گزارش شده است.

جدول (۲): نتایج آزمون تحلیل واریانس اندازه گیری مکرر

منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	p
عرض از مبدأ	862.55	1	862.55	2753.00	0.00
ارزیاب	7.32	3	2.44	7.79	0.12
خطا	0.63	2	0.31		
عوامل ارزیابی	10.85	6	1.81	3.97	0.02*
تعامل ارزیاب و عوامل	5.56	18	0.31	0.68	0.78
خطا	5.47	12	0.46		

1. One between- one within

با توجه به نتایج گزارش شده در جدول، اثر ارزیاب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نیست. این مطلب بدان معناست که صرف نظر از نوع عامل و در کل، بین نظر ارزیابها تفاوت معناداری نیست. البته باید توجه کرد که آزمون معناداری بر روی نمره‌های خام بدون وزن اجرا شده است. نمودار (۴) این مطلب را بخوبی نشان می‌دهد:



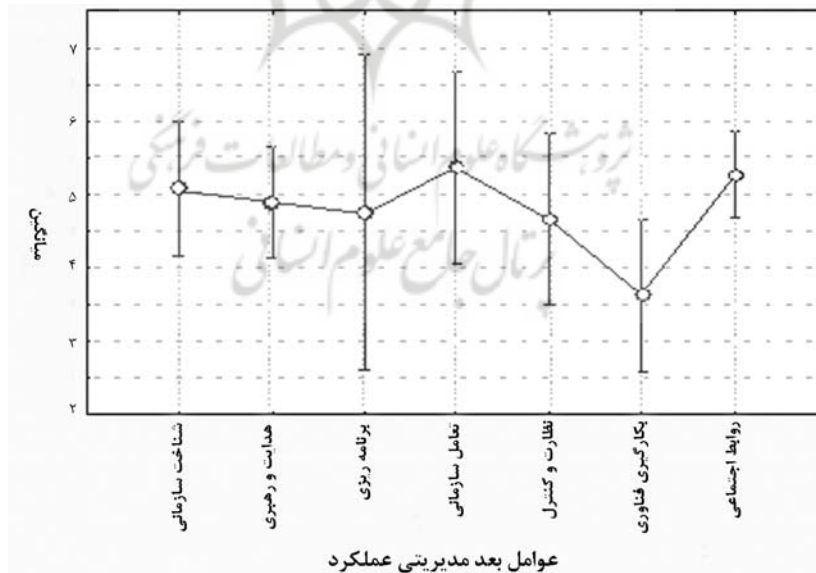
شکل (۴): مقایسه میانگین منابع ارزیابی در کل

همچنین بر اساس نتایج جدول، اثر عاملهای عملکرد مدیریتی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. این مطلب بدین معناست که بدون توجه به منابع ارزیابی، بین مهارت این مدیر در عوامل مدیریتی تفاوت معناداری هست. در ادامه به منظور بررسی این موضوع، که این تفاوت معنادار دقیقاً بین چه عاملهایی است از آزمون تعقیبی توکی بهره گرفته شده که نتایج آن در جدول (۳) گزارش شده است:

جدول (۳): نتایج آزمون تعقیبی توکی به منظور بررسی تفاوت زوجی بین عاملها

عوامل	شناخت سازمانی	هدایت	برنامه ریزی	ارتباط سازمانی	نظارت	فناوری	روابط اجتماعی
شناخت سازمانی		0.52	0.29	0.44	0.24	0.00	0.68
هدایت	0.52		0.67	0.17	0.57	0.01	0.30
برنامه ریزی	0.29	0.67		0.08	0.89	0.02	0.16
ارتباط سازمانی	0.44	0.17	0.08		0.07	0.00	0.71
نظارت	0.24	0.57	0.89	0.07		0.02	0.12
فناوری	0.00**	0.01**	0.02**	0.00**	0.02*		0.00**
روابط اجتماعی	0.68	0.30	0.16	0.71	0.12	0.00**	

بر اساس جدول، بین عامل به کارگیری فناوری با تمامی عوامل دیگر بعد مدیریتی (عامل های شناخت سازمانی، هدایت و رهبری، برنامه ریزی و تصمیم گیری، ارتباط و تعامل سازمانی، نظارت و کنترل و روابط اجتماعی) تفاوت معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد مشاهده می شود. در واقع، (صرفنظر از مهارت به کارگیری فناوری)، بین مهارت این مدیر یا فرمانده در عوامل مدیریتی تفاوت معناداری نیست. نمودار زیر این امر را بخوبی منعکس کرده است:



شکل (۵): مقایسه عوامل بعد مدیریتی عملکرد حاصل از منابع ارزیابی

در ادامه میانگین نمره ارزیابی مقام مافوق، نیروهای تحت امر و همکاران محاسبه شد و با نمره ارزیابی فرد از عملکرد خود در تمامی شاخصها و عوامل مورد مقایسه قرار گرفت. در جدول زیر نتایج آزمون معناداری تفاوت دو میانگین با استفاده از آزمون t استودنت گزارش شده است:

جدول (۴): نتایج آزمون مقایسه نمره فرد با میانگین نمره های سایر ارزیابان در تمامی شاخصها و عوامل

شاخص	نمره فرد (N=۱)	میانگین نمره سایر ارزیابان (N=۵)	t	df	p
شناخت روابط اجزای سازمان	۶	۴.۸	-۱.۳۱	۴	۰.۲۶۱
شناخت و درک موقعیت سازمان در محیط	۵	۵.۲	۰.۲۲	۴	۰.۸۳۸
شناخت و تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان	۶	۴.۸	-۱.۳۱	۴	۰.۲۶۱
شناخت و درک موقعیت خود در جهت تحقق اهداف سازمان	۶	۵.۲	-۱.۶۳	۴	۰.۱۷۸
شناخت پیچیدگیهای سازمان در ابعاد مختلف	۶	۴.۶	-۱.۱۲	۴	۰.۳۲۵
شناخت سازمانی	۶	۴.۹	-۱.۵۴	۴	۰.۱۹۸
ایجاد سازوکار کار گروهی	۶	۵.۰	-۱.۲۹	۴	۰.۲۶۶
شناخت نیروها و عوامل انگیزشی افراد	۵	۴.۲	-۰.۵۶	۴	۰.۶۰۵
میزان توانایی مدیریت تعاملات و روابط متقابل	۶	۵.۲	-۱.۶۳	۴	۰.۱۷۸
برقراری تفاهم و حسن همکاری بین افراد سازمان	۵	۴.۸	-۰.۴۱	۴	۰.۷۰۴
نفوذ در دیگران و تغییر رفتار آنان در مسیر اهداف سازمان	۶	۴.۶	-۱.۴۳	۴	۰.۲۲۶
حل کشمکش ها و تعارضات بین افراد با یکدیگر و با سازمان	۶	۴.۲	-۱.۹۶	۴	۰.۱۲۱
توانایی ایجاد عملیات روانی در جهت خنثی سازی عوامل ضدانگیزشی	۵	۴.۶	-۰.۳۲	۴	۰.۷۶۵
مهارت هدایت، رهبری و ایجاد انگیزش	۶	۴.۷	-۲.۸۲	۴	۰.۰۴۸
میزان قدرت تصمیم سازی در سازمان	۶	۴.۶	-۰.۷۶	۴	۰.۴۸۸
میزان آشنایی با علم و دانش برنامه ریزی	۵	۴.۴	-۰.۳۶	۴	۰.۷۳۶
توانایی مدیریت کارها در سازمان مبتنی بر برنامه های مدون	۶	۵.۳	-۱.۳۴	۳	۰.۲۷۲
میزان شناخت منابع و چگونگی به کارگیری مناسب آن	۶	۴.۶	-۲.۳۳	۴	۰.۰۸۰
میزان توانایی تقسیم کار و توزیع مأموریتها در بدنه سازمان	۶	۴.۲	-۱.۰۰	۴	۰.۳۷۴
توانایی قدرت تصمیم گیری در برنامه ها و مأموریتهای سازمانی	۶	۴.۰	-۱.۰۵	۴	۰.۳۵۱
توانایی ارائه راه حل های مناسب و بموقع در موقعیتهای پیش بینی نشده	۶	۴.۴	-۱.۶۳	۴	۰.۱۷۸
میزان توانایی هدفگذاری و تنظیم برنامه های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت	۶	۴.۴	-۱.۶۳	۴	۰.۱۷۸

ادامه جدول (۴): نتایج آزمون مقایسه نمره فرد با میانگین نمره‌های سایر ارزیابها در تمامی شاخصها و عوامل

شاخص	نمره فرد (N=۱)	میانگین نمره سایر ارزیابها (N=۵)	t	df	p
توانایی تصمیم‌گیری بموقع و سریع در مأموریتها (بویژه در مواقع بحران)	۶	۴.۲	-۱.۹۶	۴	۰.۱۲۱
مهارت برنامه ریزی و تصمیم‌گیری	۶	۴.۴	-۱.۲۳	۴	۰.۲۸۷
میزان آشنایی با فنون گفتگو	۶	۵.۴	-۱.۰۰	۴	۰.۳۷۴
میزان ارتباط با دیگر یگانها و سازمانها	۶	۵.۲	-۰.۸۷	۴	۰.۴۳۲
میزان ارتباط با سازمانهای خارج از ناجا	۶	۵.۴	-۱.۰۰	۴	۰.۳۷۴
میزان توانایی انتقال مطالب از طریق تنظیم گزارشها (مهارت نوشتاری)	۶	۵.۰	-۱.۲۹	۴	۰.۲۶۶
مهارت ارتباط و تعامل سازمانی	۶	۵.۳	-۱.۱۷	۴	۰.۳۰۸
میزان توجه و ترویج خودکنترلی	۶	۴.۲	-۳.۶۷	۴	۰.۰۲۱
میزان کنترل عملکرد فردی مدیران و نیروهای تحت امر	۶	۴.۴	-۱.۶۳	۴	۰.۱۷۸
میزان اهتمام به بازدهها و سرکشیهای تخصصی از مجموعه‌های تحت امر	۶	۴.۴	-۱.۲۸	۴	۰.۲۶۹
میزان اهتمام به بازدهها و کنترلهای نامحسوس غیرمنتظره از مجموعه تحت امر	۶	۴.۲	-۱.۹۶	۴	۰.۱۲۱
مهارت نظارت و کنترل	۶	۴.۳	-۲.۴۹	۴	۰.۰۶۷
آشنایی با اینترنت	۳	۳.۲	۰.۱۴	۴	۰.۸۹۵
آشنایی با مبانی رایانه	۳	۳.۶	۰.۴۱	۴	۰.۷۰۴
استفاده از فناوریهای نوین برای روبرویی و برخورد مناسب با مسائل مدیریتی	۳	۳.۸	۰.۸۷	۴	۰.۴۳۲
میزان استفاده از فناوری روز در تولید، بهره‌برداری و انتقال اطلاعات	۴	۳.۸	-۰.۴۱	۴	۰.۷۰۴
به‌کارگیری فناوری	۳	۳.۶	۰.۴۳	۴	۰.۶۸۹
عدم تحمیل نظر و باور شخصی	۶	۵.۰	-۱.۲۹	۴	۰.۲۶۶
میزان حسن ظن در تعاملات اجتماعی	۶	۵.۲	-۰.۸۷	۴	۰.۴۳۲
توانایی گوش دادن مؤثر (مهارت شنیداری)	۶	۵.۴	-۱.۰۰	۴	۰.۳۷۴
میزان توجه به عواطف و احساسات دیگران	۶	۵.۰	-۱.۲۹	۴	۰.۲۶۶
میزان پاسخگو دانستن خود در برابر دیگران	۶	۵.۰	-۰.۷۵	۴	۰.۴۹۷
میزان برقراری روابط صمیمی و پرتراوت با دیگران	۶	۵.۲	-۰.۸۷	۴	۰.۴۳۲
میزان درک و احترام به سلیقه‌های مختلف و پذیرش انتقاد	۶	۴.۸	-۱.۰۰	۴	۰.۳۷۴
میزان متقاعد ساختن دیگران نسبت به عقاید خود و جلب اعتماد آنان	۶	۵.۰	-۱.۲۹	۴	۰.۲۶۶
مهارت روابط اجتماعی	۶	۵.۱	-۲.۳۴	۴	۰.۰۷۹

همانطور که در جدول آورده شده است، فقط در عامل "هدایت و رهبری" و شاخص "میزان توجه و ترویج خودکنترلی" تفاوت معناداری بین ارزیابی فرد از خود و سایر منابع ارزیابی در سطح اطمینان ۹۵ درصد مشاهده می‌شود. با نگاه دقیقتر می‌توان دید که در این عامل و شاخص یاد شده ارزیابی فرد از عملکرد خود با میانگین ارزیابی سایر منابع ارزیابی به طرز معنادار بیشتر است.

در سامانه‌های ارزیابی مبتنی بر چند منبع، باید هنگام محاسبه نمره فرد مورد ارزیابی، وزن (ضریب) هر کدام از ارزیابها (مقام مافوق، خود فرد، همکار و نیروی تحت امر) در نمره‌ای لحاظ شود که در پرسشنامه ارزیابی منظور کرده‌اند؛ همچنین باید قبل از محاسبه نمره عاملها و نمره کل عملکرد مدیریتی فرد مورد ارزیابی وزن عوامل مد نظر قرار گیرد. همانطور که اشاره شد، وزن مقام مافوق، خود فرد، همکار و نیروی تحت امر به ترتیب برابر با ۰/۴۷، ۰/۱۵، ۰/۱۶ و ۰/۲۲ به دست آمد؛ همچنین وزن عوامل در جدولها محاسبه و گزارش شد. در جدول زیر نمره‌های ارزیابی منابع ارزیابی پس از اعمال ضریب ارزیاب و ضریب عاملها محاسبه و گزارش شده است. در واقع نمره‌هایی که اکنون هم از وزن ارزیاب و هم از وزن عامل برخوردار شده است، قابل اعتمادتر است و می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری قرار گیرد.

ادامه جدول (۵): نتایج اعمال ضرایب اهمیت ارزیابها و عوامل در نمره های ارزیابی عملکرد

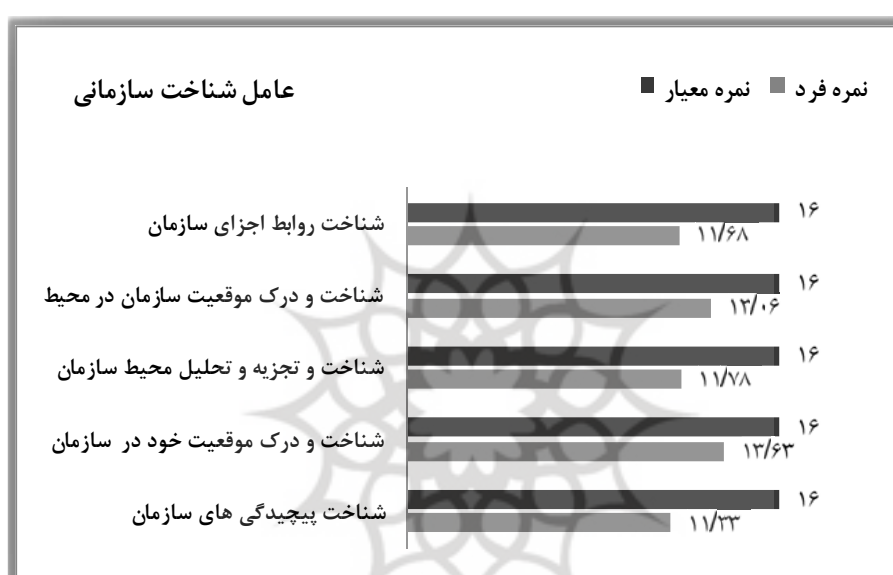
مجموع	نمره های پس از اعمال ضرایب ارزیاب و عوامل				نمره های پس از اعمال ضرایب ارزیاب				شاخص
	تحت امر	همتراز	خود فرد	ما فوق	تحت امر	همتراز	خود	ما فوق	
10.0	2.2	1.8	2.1	3.9	15.4	12.8	15	28.2	میزان شناخت منابع و چگونگی به کارگیری مناسب آن
10.5	1.5	1.6	2.1	5.3	11	11.2	15	37.6	میزان توانایی تقسیم کار و توزیع مأموریتها در بدنه سازمان
9.1	1.2	1.8	2.1	3.9	8.8	12.8	15	28.2	میزان توانایی قدرت تصمیم گیری در برنامه ها و مأموریتهای سازمانی
9.7	1.8	1.8	2.1	3.9	13.2	12.8	15	28.2	توانایی ارائه راه حل های مناسب و بویغ
9.7	1.8	1.8	2.1	3.9	13.2	12.8	15	28.2	میزان توانایی هدفگذاری و تنظیم برنامه ها
9.4	1.5	1.8	2.1	3.9	11	12.8	15	28.2	توانایی تصمیم گیری بویغ و سریع در مأموریتها
					11.6	13.3	14.7	31.3	مهارت برنامه ریزی و تصمیم گیری
11.3	2.6	1.9	2.0	4.9	19.8	14.4	15	37.6	میزان آشنایی با فنون گیتکو
11.0	2.3	1.9	2.0	4.9	17.6	14.4	15	37.6	میزان ارتباط با دیگر یگانها و سازمانها
11.3	2.6	1.9	2.0	4.9	19.8	14.4	15	37.6	میزان ارتباط با سازمانهای خارج از ناخا
9.8	2.3	1.9	2.0	3.7	17.6	14.4	15	28.2	میزان توانایی انتقال مطالب از طریق تنظیم گزارشها
					18.7	14.4	15.0	35.3	مهارت ارتباط و تعامل سازمانی
14.9	2.9	2.5	3.3	6.2	13.2	11.2	15	28.2	میزان توجه و ترویج خودکنترلی
15.2	2.9	2.8	3.3	6.2	13.2	12.8	15	28.2	میزان کنترل عملکرد فردی مدیران و نیروهای تحت امر
15.2	2.9	2.8	3.3	6.2	13.2	12.8	15	28.2	میزان اهتمام به بازدیدها و سرکشیهای تخصصی
13.3	3.4	2.5	3.3	4.1	15.4	11.2	15	18.8	میزان اهتمام به بازدیدها و کنترلهای نامحسوس غیرمنتظره

ادامه جدول (۵): نتایج اعمال ضرایب اهمیت ارزیابیها و عوامل در نمره های ارزیابی عملکرد

شخص	نمره ها پس از اعمال ضرایب ارزیابی			نمره ها پس از اعمال ضرایب عوامل و عوامل		
	مافوق	خود	ممتراز	مافوق	خود فرد	ممتراز
مهارت نظارت و کنترل	25.9	15.0	12.0	13.8	تحت امر	تحت امر
	37.6	6	6.4	6.6	0.3	0.3
آشنایی با اینترنت	37.6	6	8	8.8	0.4	0.3
آشنایی با مبانی رایانه	37.6	6	11.2	8.8	0.4	0.4
استفاده از فناوریهای نوین برای برخورد با مسائل مدیریتی	28.2	9	9.6	11	0.4	0.4
میزان استفاده از فناوری روز در تولید، بهره‌مندی و انتقال اطلاعات	28.2	6.8	8.8	8.8	0.4	0.4
به کار گیری فناوری	32.9	15	11.2	19.8	2.4	1.3
عدم تحمیل نظر و باور شخصی	37.6	15	14.4	17.6	2.1	1.7
میزان حسن ظن در تعاملات اجتماعی	37.6	15	14.4	19.8	2.4	1.7
توانایی گوش دادن مؤثر (مهارت شنیداری)	28.2	15	14.4	17.6	2.1	1.7
میزان توجه به عواطف و احساسات دیگران	37.6	15	16	13.2	1.6	1.9
میزان پاسخگو دانستن خود در برابر دیگران	37.6	15	14.4	17.6	2.1	1.7
میزان برقراری روابط صمیمی و برابری با دیگران	37.6	15	14.4	13.2	1.6	1.7
میزان درک و احترام به سلیقه‌های مختلف و پذیرش انتقاد	37.6	15	12.8	19.8	2.4	1.5
میزان درک و احترام به عقاید خود و جلب اعتماد آنان	28.2	15	14.0	17.3		
میزان مفاد ساختن دیگران نسبت به عقاید خود و جلب اعتماد آنان	35.3	15.0	14.0	17.3		
مهارت روابط اجتماعی						



بر اساس اطلاعات جدول، می‌توان مشاهده کرد که نمره های ارزیابی مدیر یا فرمانده مورد ارزیابی پس از اعمال ضرایب منابع ارزیابی و اعمال ضرایب هر یک از عاملها محاسبه و گزارش شده است. برای مقایسه نمره‌ها هر یک از شاخصها باید نمره شاخص مورد نظر را با نمره معیار سنجید. در نمودارهای زیر به عنوان نمونه برای دو عامل به تفکیک به مقایسه شاخصهای هر عامل با نمره معیار هر عامل پرداخته است:



شکل (۶): مقایسه وضعیت فرد مورد ارزیابی در شاخص های عامل شناخت سازمانی با نمره معیار در نمودار، نمره های فرد در هر یک از شاخصهای عامل شناخت سازمانی با نمره معیار ۱۶ مقایسه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، عملکرد فرد در شاخص "شناخت و درک موقعیت خود در سازمان" از سایر شاخصها بهتر و عملکرد فرد در شاخص "شناخت پیچیدگیهای سازمان" از سایر شاخصها کمتر بوده است.

روند عملی و اجرایی و چگونگی گزارش ارزیابی عملکرد مبتنی بر چند منبع چگونه است؟

در سومین بخش گزارش بازخورد عملکرد، نتایج تحلیل داده‌های بازخورد ۳۶۰

درجه ارائه می‌شود که می‌توان آنها را برای تشخیص نقاط قوت و نیازهای توانمندسازی مورد استفاده قرار داد. آزمودنیها می‌توانند از بخشهای دوم و سوم در ترکیب با بخش اول برای تشخیص سریع نقاط قوت و نیازهای توانمندسازی خود استفاده کنند و سپس رفتارهای ویژه‌تری را از طریق استفاده از اطلاعات مفصل مورد هدف قرار دهند. یکی از مهمترین قسمتهای این بخش عرضه تحلیل بهبود استراتژیک^۱ است. این قسمت را تنها در صورتی می‌توان عرضه کرد که میزان تناسب یا میزان اهمیت یا میزان حساسیت^۲ هر یک از شاخصها در عملکرد شغلی ارزیابی شوندگان توسط ارزیابها (منابع ارزیابی) معلوم شده باشد. در این صورت میتوان میزان تناسب یا اهمیت شاخصها را در مقابل عملکرد فرد مورد ارزیابی در هر یک از شاخصها روی دو محور متقاطع (محور مختصات) نشان داد. ویژگی برجسته این شیوه این است که می‌توان نتایج عملکرد و اهمیت شاخصها را به صورت گرافیکی در دو بعد نشان داد. از تلاقی این دو بعد چهار ربع تشکیل می‌شود. که عبارت است از کانون توجه^۳ (جایی که از نظر مدیران و فرماندهان سازمان اهمیت زیادی دارد، لیکن عملکرد فرد در شاخص مورد نظر کم و نامطلوب است و فرد باید عملکرد خود را در این شاخصها بهبود بخشد)، حفظ^۴ (جایی که اهمیت بسیاری دارد و عملکرد فرد مطلوب است؛ به عبارتی دیگر، فرد باید در شاخصهای این ربع خود را حفظ کند و بهبود بخشد)، اولویت کم^۵ (جایی که اگرچه عملکرد فرد مطلوب نیست این شاخصها نیز برای سازمان اهمیت زیادی ندارد؛ به عبارتی دیگر، عملکرد در مقایسه با اهمیت متناسب است.) و کاستن^۶ (جایی که اگرچه عملکرد فرد رضایت بخش است، این عوامل یا شاخصها برای سازمان اهمیت کمتری دارد؛ به عبارتی فرد به شاخصهایی که در این ربع قرار

-
1. Strategic improvement analysis
 2. Item criticality
 3. Concentrate Here
 4. Keep Up the Good Work
 5. Low Priority
 6. Possible overskill

می‌گیرد بیش از اندازه توجه کرده و عملکردی قوی بر ویژگیهای غیرمهم داشته است و باید در چگونگی استفاده از منابع خود بازنگری کند).

در شکل زیر نمودار مربوط به میزان اهمیت عوامل بعد مدیریتی از دیدگاه مدیران و فرماندهان ناجا روی محور عمودی در نظر گرفته، و میزان عملکرد مدیر یا فرمانده مورد ارزیابی نیز روی محور افقی ارائه شده است. با توجه به چهار ناحیه ساخته شده توسط دو محور متقاطع اهمیت و عملکرد می‌توان در نگاهی کلی وضعیت عاملها را با میانگین در نظر گرفت؛ به طور مثال عامل به‌کارگیری فناوری نسبت به دیگر عوامل هم اهمیت و هم عملکرد کمی دارد؛ درست است که در ناحیه‌ای قرار دارد که مطلوب ارزیابی می‌شود، باید توجه ویژه‌ای به آن شود لذا در ناحیه‌ای بحرانی قرار دارد و به توجه بیشتر نیاز دارد.



شکل (۸): نتیجه تحلیل اهمیت- عملکرد (نمودار راهبردی بهبود عملکرد)

بخش چهارم باید شامل بخشهایی باشد که به تحلیل شکاف^۱ بپردازد و نشان دهد که در کجاها تفاوت‌های زیادی بین ارزیابیها و نمره‌های معیار یا میان منابع ارزیابی وجود دارد. بخش چهارم گزارش بازخورد می‌تواند برای بخشهایی ارائه شود که داده‌های تحلیل شکاف^۲ در آنها هست. در این بخش مقایسه‌های میان ارزیابیهای آزمودنیهای گوناگون در

1. Gap analysis
2. Gap analysis

بخشهای قبلی گزارش بازخورد عرضه می‌شود. به علاوه، ارزیابیها را می‌توان با یک ملاک^۱ مقایسه کرد؛ مثلاً می‌توان به مقایسه میانگین کلی نظر ارزیابها (بجز نظر فرد مورد ارزیابی در مورد خودش) و یک ارزیابی هدف از قبل تعیین شده^۲ پرداخت که آزمودنی به طور آرمانی (در حالت مطلوب) انتظار دارد عملکردش آنطور باشد یا به مقایسه میانگین کلی نظر ارزیابها با معیاری پرداخت که بر اساس یک گروه مقایسه‌ای مرتبط به دست آمده است. در این بخش هم‌چنین می‌توان نشان داد که بین نظر فرد مورد ارزیابی در مورد خودش و نظر هر کدام از ارزیابها در مورد وی چقدر تفاوت هست یا میان تمامی منابع به جز فرد مورد ارزیابی چه میزان تفاوت وجود دارد.

پنجمین بخش گزارش بازخورد عملکرد شامل ارائه پیشنهادها به فرد مورد ارزیابی است. در این بخش باید نتایج ارزیابی عملکرد فرد ارزیابی شونده را در دو محور خلاصه و عرضه کرد: نقاط قوت و نیازهای توانمندسازی. اگر فرهنگ حاکم بر سازمان به گونه‌ای باشد که بتوان نقاط قوت و نقاطی را که فرد به توانمندسازی نیاز دارد به تفکیک منابع ارزیابی (مقام مافوق، خود، همکار و تحت امر) ارائه کرد، فرد ارزیابی شونده می‌تواند اطلاعات سودمندی در مورد شباهتها و تفاوتها و به طور کلی نگاه هر یک از منابع به عملکرد وی در سازمان به دست آورد. در **بخش ششم** پیشنهادهایی عملی در مورد توانمندسازی فرد مورد ارزیابی بر اساس شایستگیهای مورد سنجش عرضه می‌شود. این پیشنهادها باید به گونه‌ای باشد که بتواند عملکرد فرد مورد ارزیابی را در شایستگیهای مورد سنجش بهبود بخشد. در این بخش باید ابعاد شایستگی‌های مورد نظر سازمان، که مورد ارزیابی قرار گرفته است به تفکیک ارائه شود؛ شاخصهایی که فرد در آنها به بهبود نیاز دارد، مشخص شود و در تمامی این شاخصها، انتظارات سازمان از مدیر یا فرمانده نیز به عنوان مرجع مقایسه و نقطه آرمانی فهرست شود. پیشنهادهای کاربردی باید در سه قسمت عرضه گردد: فعالیتهای شغلی و رفتارهایی که مورد ارزیابی است و فرد در آنها به توانمندسازی نیاز دارد؛ منابعی برای مطالعه و آگاهی و معرفی دوره‌های توانمندسازی مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیر در شاخصهایی که در ارزیابی نمره کمتری گرفته است.

1. Benchmark

2. Predetermined target rating

۱۱. نتیجه گیری

با توجه به اجرای نظام ارزیابی مبتنی بر چند منبع و تحلیل ارزیابیهای صورت گرفته منابع ارزیابی به نظر می‌رسد که برای رفع اشتباهات رایج که موجب شکست برنامه بازخورد ۳۶۰ درجه می‌شود باید تدابیر مؤثری اندیشیده شود؛ از جمله اشتباهات رایج می‌توان به نبودن هدف روشن و واضح از اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمان، در نظر نگرفتن پایلوت به منظور اجرای آزمایشی قبل از اجرای نهایی، نبودن مشارکت مؤثر ذی‌نفعان اصلی (منابع ارزیابی) در فرایند بازخورد، نبودن ارتباطات مناسب و کافی با مشارکت کنندگان در فرایند، شفاف نبودن بازخورد ارائه شده به ارزیابی شوندگان، در اختیار نبودن منابع لازم و کافی برای حمایت از تغییر رفتار ارزیابی شوندگان، استفاده از سامانه‌های غیرمؤثر در مراحل اجرا و امتیازدهی، اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه به صورت رویداد و اتفاق (و نه به صورت یک فرایند پیوسته و ادامه‌دار)، و نبودن سنجش اثربخشی نظام بازخورد ۳۶۰ درجه اشاره کرد.

به طور کلی می‌توان نتیجه‌گیری کرد که از یک سو ادراک مدیران از میزان شایستگی‌های مدیریتی آنان صحیح نیست که برای تصحیح این خطای ادراکی و تغییر آن به ادراکی صحیح و واقع‌تر باید به مدیران بازخورهای مداوم و پیوسته عرضه شود. از سوی دیگر مدیران تمایل داشته‌اند تا شایستگی‌های خود را نسبت به سایر منابع ارزیابی (مقام مافوق، همکار و تحت امر) بالاتر ارزیابی کنند. این، نوعی خطا در ارزیابی به شمار می‌رود که صاحب‌نظران از آن به خطای آسانگیری یاد می‌کنند؛ هم‌چنین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ارزیابی مدیران مافوق نسبت به سایر منابع ارزیابی کمتر بوده است؛ یعنی آنها در ارزیابی دیدگاه سختگیرانه‌ای داشته‌اند.

۱۲. پیشنهادها

برای دستیابی به پایایی‌های دقیق‌تر و بیشتر و توافق بهتر منابع ارزیابی پیشنهاد می‌شود از هر دسته از ارزیابان (ذی‌نفعان) تعداد بیشتری (مثلاً چهار همکار، چهار زیر دست و دو مقام مافوق)، مدیر یا فرمانده مورد نظر را ارزیابی کنند.

به منظور بررسی روایی سازه ابزار ارزیابی مبتنی بر چند منبع، میزان همبستگی نتایج ارزیابی عملکرد هر یک از مدیران و فرماندهان با متغیرهای ملاک دیگر محاسبه شود.

به منظور بررسی احساس مدیران و فرماندهان از میزان سودمندی و معناداری نظام ارزیابی عملکرد موجود پیشنهاد می‌شود هنگام ارائه کارنامه عملکرد هر یک از مدیران، احساس مدیران و فرماندهان از منصفانه بودن نظام ارزیابی مورد اندازه‌گیری قرار گیرد. پس از تحلیل تمام افراد مورد ارزیابی در مرحله دوم اجرای پژوهش از اثربخشی سامانه ارزیابی عملکرد، بازخورد گرفته شود.

تشکیل جلسه‌های آموزشی و توجیهی به منظور اطلاع‌رسانی، پذیرش و تفسیر بازخورد، بازخورد تکمیلی و برنامه‌ریزی توسعه افراد و هدایت عملکرد آنها صورت گیرد.

منابع فارسی

۱. دلاور، علی (۱۳۸۳). روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، نشر ویرایش.
۲. دلاور، علی (۱۳۸۳). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. چ سوم، تهران: انتشارات رشد.
۳. گزارش طرح نظام شایسته‌سالاری و شبکه سامان (۱۳۸۶). بازرسی کل ناجا.
۴. یونسی، جلیل؛ دلاور، علی (۱۳۹۰). طراحی، تحلیل و اعتباریابی ابزار ارزیابی عملکرد مدیریتی فرماندهان و مدیران ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی، سال پنجم، ش ۱۶.

منابع انگلیسی

1. Atwater, L. and Waldman, D. (1998), "Accountability in 360 feedback", HR Magazine, Vol. 43 No. 6, May, pp. 96-102.
2. Austin, Robert D. *Measuring and Managing Performance in Organizations*. Dorset House, 1996.
3. Balzer, W.K., & Sulsky, L.M. (1992). Halo and performance appraisal research: A critical examination. *Journal of Applied Psychology*, 77, 975-988.
4. Bernardin, H. J. and Tyler, K. (2009). Rating level and Accuracy as a Function of Rater Personality. *International Journal of Selection and Assessment*
5. Bernardin, H. J., and Villanova, P. (2006). Research streams in rater self-efficacy. *Group & Organization Management*, 30, 61-88.
6. Bernardin, H. J., Villanova, P. & Cooke, D. (2000). Conscientiousness

- and agreeableness as predictors of rating leniency. *Journal of Applied Psychology*, 85, 232-236.
7. Blumberg, H.H., DeSoto, C.B., & Keuthe, J.L. (1966). Evaluation of rating scale formats. *Personnel Psychology*, 19, 243-260.
 8. Bracken, D. W. "Multisource (360-Degree) Feedback: Surveys for Individual and Organizational Development." In A. I. Kraut (ed.), *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
 9. Bracken, D.W., Timmreck, C.W., & Church, A.H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. Jossey-Bass.
 10. Cardy, R.L., & Dobbins, G.H. (1994). *Performance appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing.
 11. Fecteau, J.D. & Craig, S.B. (2001). Are performance appraisal ratings from different rating sources comparable? *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 215-227.
 12. Farmer, S., & Aguinis, H. (2005). Accounting for subordinate perceptions of supervisor power: An identity - dependence model. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1069 - 1083.
 13. Kane, J.S., Bernardin, H.J., Villanova, R., & Peyrefitte, J. (1995). The stability of rater leniency: Three studies. *Academy of Management Journal*, 38, 1036-1051.
 14. Lance, C.E., LaPointe, J.A., & Stewart, A.M. (1994). A test of the context dependency of three causal models of halo rater error. *Journal of Applied Psychology*, 79, 332-340.
 15. Nathan, B.R., & Tippins, N. (1990). The consequences of halo "error" in performance ratings: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 290-296.
 16. Smith, D.E. (1986). Training programs for performance appraisal: A review. *Academy of Management Review*, 11, 22-40.
 17. Wherry, R.J., & Bartlett, C.J. (1982). The control of bias in ratings: A theory of ratings. *Personnel Psychology*, 35, 521-532.
 18. Woehr, D.J. & Huffcutt, A.I. (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational*.