بررسی میزان تأثیر بازخورد نتایج ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۳

مهرزاد لطفی[۱]، نرجس السادات نسبی[۲،*]

[۱] دانشیار، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، گروه رادیولوژی، شیراز، ایران

[۲] دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران، واحد پردیس البرز، گروه مدیریت، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: بهمن۱۳۹۳، اصلاحیه: فروردین ۱۳۹۴، پذیرش: اردیبهشت۱۳۹۴

چکیده

دنیای کسب و کار کنونی، بی‌شک دنیای سازمان‌هاست و متولیان اصلی ایجاد، اداره و توسعه سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. در میان این انسان‌ها، جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان طراحان، هدایتگران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به‌کارگیری نظام‌های مؤثر انتخاب، جذب، نگهداشت، ارزیابی و توسعه آنان از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است. این پژوهش طولی و مداخله‌ای با هدف تعیین میزان تأثیر بازخورد نتایج ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۳ پایه‌ریزی شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۷ مدیر بوده و جمعاً ۴۱۸ پرسشنامه تکمیل گردیده است. هر مدیر توسط خود، مافوقان، همکاران و هم‌طرازان و زیردستان مورد ارزیابی قرار گرفت. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، وضعیت هر مدیر را در مرحله اول و دوم نشان داد. نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه، در مرحله اول اختلاف آماری معناداری را بین نتایج خودارزیابی مدیران و دیگر گروه‌ها نشان نداد اما در مرحله دوم، بین نتایج حاصل از خودارزیابی و ارزیابی دیگر گروه‌ها اختلاف آماری معنادار مشاهده گردید. در نهایت نتایج نشان داد که ارائه بازخورد نتایج بر عملکرد مدیران تأثیر داشته است.

کلمات کلیدی: مدل ارزیابی ۳۶۰درجه، بازخورد، مدیران، مافوقان، هم‌طرازان، زیردستان.

۱- مقدمه

ارزیابی عملکرد[1] طی سال‌های اخیر به‌طور گسترده‌ای به نقد کشیده شده و تعاریف جامعی از اهداف و عملکردهای آن در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. نگاهی گذرا به سیر تکاملی فرایند ارزیابی نشان می‌دهد که در مدیریت قدیم و کلاسیک بدان به‌مثابه کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر نگریسته شده است، ولی امروزه به‌صورت یک فرایند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان) به‌عنوان پاره‌ای از سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی، کارکردی فراتر از اعطاء پاداش، تأکید بر حمایت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و به‌سازی منابع انسانی در سازمان‌ها دارد [۱۱]. بنابراین ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان یکی از ملزومات و وظایف اصلی مدیریت سرمایه‌های سازمان به‌حساب می‌آید. از سوی دیگر با توجه به تغییر نگرش نسبت به منابع انسانی در سازمان‌ها بایستی به این فرایند با دید متفاوتی نگریست. امروزه منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردارند و توجه به نظرات آنان بسیار مفید خواهد بود، به‌طوری‌که آن‌ها را سرمایه‌های سازمانی نام نهاده‌اند. از بین این سرمایه‌های سازمانی، جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان طراحان، هدایتگران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به‌کارگیری نظام‌های مؤثر جذب و انتخاب، نگهداشت، ارزیابی و توسعه آنان از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است. مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون‌سازمانی، نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌نمایند. بدون تردید شناسایی نقاط قوت مدیران، بهره‌مندی از آن‌ها و نیز شناسایی نقاط ضعف ایشان و تلاش در جهت رفع و اصلاح آن‌ها، می‌تواند نقش انکارناپذیری را در جهت رشد و تعالی سازمان ایفا نماید. بنابراین به‌کارگیری و اعمال راهبردی سنجش و ارزیابی مدیران به‌عنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای قضاوت و داوری در خصوص شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها مورد توجیه صاحب‌نظران علوم مدیریت است [۱۴].

۲- متن اصلی

در لغت‌نامه دهخدا معنی ارزیابی چنین ذکرشده است:
ارزیابی عبارت است از عمل یافتن ارزش هر چیز و ارزیاب کسی است که ارزش هر چیزی را معین می‌کند [۸]. در فرایند ارزیابی جمع‌آوری و تفسیر نظام‌مند شواهدی که درنهایت به قضاوت ارزشی یا به اقدامی معین بیانجامد، صورت می‌پذیرد [۱]، و منظور از ارزیابی عملکرد،

* nargesnasabi@ut.ac.ir

1 .Performance Evaluation

فرایندی است که به‌وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند [۶]. سه هدف عمده نظام‌های ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از:

تعیین منصفانه و عادلانه حقوق و مزایا، ترفیع و تنزل، جابجایی و خاتمه خدمت؛ ارائه اطلاعات مفید و مناسب در خصوص آگاهی افراد از جایگاه خود و استفاده از فرایند و نتایج ارزیابی به‌عنوان ابزار انگیزشی [۷]. بسیاری از روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی کارکنان، توسط متخصصان مورد انتقاد قرار گرفته‌اند [۹]. اعمال ارزیابی سنتی (ارزیابی از بالا به پایین) روحیه فرد را تضعیف کرده و از کیفیت کالا و خدمات می‌کاهد. حال‌آنکه بایستی کارکرد فرد همراه با توانایی و انگیزه فردی سنجیده شود. علاوه بر آن، عوامل محیطی یا سازمانی مانند تلاش‌های اداری جهت بهبود کار همکاران، بر توانایی و انگیزه فرد تأثیر می‌گذارند [۲]. از سوی دیگر، با توجه به اینکه در روش سنتی توجه به نظرات ارباب‌رجوعان و مشتریان اعمال نمی‌شود، مدیران و کارکنان سعی نمی‌کنند تا رفتار خود را برای تحقق رضایت مشتری، تغییر دهند. همچنین ارزیابی از یک منبع (روش سنتی)، ارزیابی‌شونده را بر آن می‌دارد تا تلاش کند مافوق خود (ارزیاب) را تحت تأثیر قرار دهد اما نسبت به همکاران، ارباب‌رجوع و مشتریان خویش بی‌توجه باشد [۱۰]. در روش‌های سنتی ارزیابی، به ارزیابی فرد از خودش، توجهی نمی‌شود [۲]. حال‌آنکه برای سازمان‌های کنونی ارزیابی فرد از خود اهمیت زیادی دارد؛ زیرا از طریق اجرای آن می‌توان از میزان اعتمادبه‌نفس و همچنین برداشتی که فرد از توانایی‌های خود و سازمان دارد، مطلع شد [۲، ۱۸]. در مجموع عینیت نداشتن، تعمیم یا اثر هاله‌ای، سختگیری، تساهل یا محافظه‌کاری، تازگی، مقابله، محاکمه به‌جای ارزیابی، تعصبات شخصی ارزیاب یا یک‌سونگری، میل به مرکز، روشن نبودن معیارها از مشکلات سیستم‌های ارزیابی سنتی است [۱۶].

بنابراین مهم‌ترین عواملی که در طراحی یک فرایند ارزیابی عملکرد اثربخش لازم است مورد توجه قرار گیرند، شامل شفاف‌سازی ارتباط عملکرد ارزیابی‌شونده با استراتژی‌ها و اهداف سازمان، تعیین شاخص‌های عملکردی جهت ارزیابی و تعیین و برقراری ارتباط بین فرایند ارزیابی عملکرد با سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی می‌گردند [۳]. این عوامل در پیاده‌سازی روش ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه[1] از نکات کلیدی به شمار می‌آیند.

بسیاری از محققان و دانش‌پژوهان، ضمن تأیید کارایی بازخورد ۳۶۰ درجه، معتقدند فرایند ارزیابی عملکرد گرچه، عنصری مهم در فرایند مدیریت 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[2] اشاره می‌کنند که ارزیابی عملکرد، چالشی عملی برای تمامی کسانی است که در فرایند درگیرند. لاولر[3] نیز خاطرنشان می‌سازد که مدیران، فرایند ارزیابی عملکرد را دوست ندارند و بدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی‌دهند. درنتیجه، عملکردها، اغلب مطلوب‌تر از حد واقعی ارزیابی می‌شوند و همین امر باعث کاهش قابل‌توجه اثربخشی فرایند مدیریت عملکرد می‌گردد. این نقص و ناکارآمدی در ارزیابی‌های مدیران نیز مشهود است [۲۱]. اما سازمان‌های امروزی با توجه به مسئله رقابت سازمانی و تلاش جهت دستیابی به مزایای رقابتی ملزم به بهره‌گیری از تیم و ساختارهای ماتریسی هستند و ازآنجایی‌که در تیم، نمی‌توان عملکرد فرد را از دیگران جدا نمود، پیشنهاد می‌گردد جهت کسب اطلاعات بهتر درزمینه‌ی عملکرد و کارکرد مدیران و کارکنان، مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه مورد توجه ویژه قرار گیرد [۷، ۱۰].

مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه به‌عنوان یک روش ایده‌آل که پاسخگوی نیازهای سازمان‌های امروزی است، مورد استفاده بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های برتر دنیا قرارگرفته است [۲۱]. طلوع این مدل، از افق جنبش روابط انسانی در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ شروع شد. در آن زمان، سازمان‌ها تلاش می‌کردند تا فرایندهای سازمانی و ارتباطات خود را از طریق اشکال مختلفی بهبود بخشند که بعدها «توسعه‌سازمانی» نامیده شد. یکی از این اشکال رایج، نظرسنجی یا ارزیابی به‌حساب می‌آمد. ارزیابی، شامل نظرسنجی‌های عمومی درباره عواملی نظیر: شغل، دستمزد، ارتباطات سازمانی و موارد مشابه بود. نظرسنجی یا ارزیابی به شکل سنتی، در راستای فرایندهای عمومی سازمان و به شکل یک فرایند رو به پایین مطرح می‌شد. این در حالی است که برنامه‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه، علاوه بر ارزیابی رو به پایین، بر ارزیابی رو به بالا نیز تکیه دارد و تلاش می‌کند تا ارزیابی مشتریان، فرا دستان و هم‌رتبه‌ها را نیز مدنظر قرار دهد [۲۰، ۳۰]. ازاین‌رو به افزایش سطح اعتماد و ارتباط، کاهش شکایات و رضایتمندی بیشتر ارباب‌رجوع منجر خواهد شد [۳۰]. این مدل ارزیابی نوعی مداخله به‌حساب می‌آید که بر توسعه حرفه‌ای افراد مؤثر بوده و مهارت‌های ارتباطات بین مدیران و کارمندان با ارباب‌رجوع یا مشتری را بهبود می‌بخشد [۲۸]. پیاده‌سازی این مدل، به تغییر و بهبود رفتار به‌ویژه در بین گروه‌های سنی جوان نیز منجر شده است [۲۷]. مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه، نوآوری مدیریتی قابل‌توجهی می‌باشد که مهم‌ترین و آشکارترین هدف آن بالا بردن خودآگاهی افراد است [۲۰]. این روش ارزیابی گروهی فرایندی کامل است که طی آن اطلاعات از همه افراد مرتبط (نظیر سرپرست، زیردست، مشتری و همکار) به‌صورت مستقیم و یا غیرمستقیم در مورد جنبه‌های مختلف عملکرد نظیر پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، سبک رهبری، شیوه‌های مدیریت و انتقال دانش به دست می‌آید و سپس در قالب گزارش به فرد بازخورد داده می‌شود. ضمن اینکه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد [۶]. مهم‌ترین نکته در استفاده از مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه و نهادینه کردن آن، وجود یک فرهنگ و بستر لازم و مناسب برای آن است [۷، ۲۸]. بسیاری از سازمان‌ها از افراد و کارکنانشان درخواست می‌کنند به‌طور داوطلبانه از این روش استفاده نمایند. یعنی به افراد، ضرورت انجام ارزیابی ۳۶۰ درجه و دریافت بازخورد از مافوق، زیردستان و همکاران و همچنین روش اجرایی آن را آموزش می‌دهند، سپس از آن‌ها می‌خواهند که به‌طور داوطلبانه آن را انجام دهند. مطمئناً افرادی که به دنبال تعالی

1 .360 Degree Feedback Evaluation
2 .Taylor
3 .Lawler

و ارتقاء هستند و می‌خواهند عملکرد و کار باکیفیتی را ارائه دهند، ارزیابی از خود را به نحو مناسبی انجام می‌دهند [۱۵]. این مدل ارزیابی، به توسعه عملکرد فردی و هدایت و رهبری دیگران جهت ارتقاء کیفیت و کمیت عملکرد سازمانی کمک می‌کند [۲۲]. ارائه بازخورد نتایج حاصل از ارزیابی ۳۶۰ درجه، امتیاز عملکرد افراد را افزایش داده و به همراه ارائه آموزش‌های لازم می‌تواند منجر به ارتقاء عملکرد و بهره‌وری گردد [۲۶].

با توجه به آنچه گفته شد در یک جمع‌بندی کلی مزایای ارزیابی ۳۶۰ درجه در سطح سازمان عبارت‌اند از: فراهم‌سازی زمینه ارتقاء درون سازمان، بهبود ارائه خدمات به مشتریان با توجه به نظرات آن‌ها، توسعه بهتر مشاغل، جهت‌دهی به برنامه‌های آموزشی، توسعه مدیریت، ارتقاء و افزایش تغییر فرهنگی، حذف سطوح مدیریتی زائد [۱۴].

در رابطه با مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه، سپهری راد[1] و همکاران (۲۰۱۲)، سوآنسون[2] و همکاران (۲۰۱۰)، بیاتی[3] و همکاران (۲۰۰۹)، استارک[4] و همکاران (۲۰۰۸)، هیگینز[5] و همکاران (۲۰۰۷)، آتواتر و برت[6] (۲۰۰۶)، وود[7] و همکاران (۲۰۰۴)، هیگنز و همکاران (۲۰۰۴)، جواهری زاده و همکاران (۱۳۹۰)، جعفرزنجانی و همکاران (۱۳۸۸) و نجاری و نذرمحمدی (۱۳۸۸) در مطالعات خود به بررسی این روش ارزیابی و تأثیر آن بر بررسی چندجانبه عملکرد فردی پرداخته‌اند. نتایج بررسی‌های آن‌ها نشان داده است که مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه ابزاری کارآمد جهت دستیابی به بازخورد قابل‌اعتماد و ارزشمند در خصوص شایستگی‌ها است. این مطالعات بر نقش کلیه افراد مؤثر بر عملکرد فرد و نتایج حاصل از عملکرد او، در ارزیابی‌ها، تأکید ویژه‌ای دارند و تغییرات مثبت رفتاری حاصل از ارزیابی ۳۶۰ درجه را نشان داده‌اند.

علاوه بر آن، مالمون در "بررسی شایستگی مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران بر اساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه" به این نتیجه رسید که مدیران بیمارستان‌های مورد مطالعه در زمینه مهارت مدیریت منابع انسانی دارای توانایی کمتر و در زمینه مهارت برنامه‌ریزی دارای توانایی بالاتری نسبت به سایر موارد مورد بررسی هستند. در بررسی کلی اختلاف معناداری بین نظرات افراد مورد مطالعه در مورد شایستگی مدیران دیده نشد [۱۴].

"ارزیابی شایستگی مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه" نیز پژوهشی است که توسط قرایی پور در سال ۱۳۸۲ انجام گرفته است. در این پژوهش، نتایج آزمون فرضیات مبین این مطلب است که مدیران شرکت ساپکو شایستگی‌های خود را نسبت به سه گروه دیگر ارزیابی‌کننده (زیردستان، مافوقان و مشتریان)، به‌صورت معناداری بالاتر ارزیابی کرده بودند و پس‌ازآن ارزیابی زیردستان، ارزیابی مافوقان و ارزیابی مشتریان قرار داشت [۱۲]. به‌زعم فلنور[8] و همکاران، اختلاف بین نتایج خودارزیابی و ارزیابی دیگر گروه‌ها امری قابل‌انتظار است [۲۵]. اما مورگان[9] و همکاران (۲۰۰۵) در مطالعه موردی خود با عنوان "بازخورد ۳۶۰ درجه: بررسی انتقادی"، مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه را به‌عنوان ابزاری برای مدیریت عملکرد که خودآگاهی را به وجود می‌آورد، شکست‌خورده می‌دانند و آن را از دیدگاه مشارکت‌کنندگان ناشی از عملکرد واکنشی مدیریت منابع انسانی فرض می‌کنند.

در نهایت با توجه به اینکه در تمامی سازمان‌ها مهم‌ترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمانی تأثیرگذار می‌باشد مدیریت است، رعایت اصل شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیران و ارزیابی دقیق عملکرد آن‌ها، از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌ها به‌حساب می‌آید. مدیران به‌عنوان نمایندگان رسمی سازمان به‌منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرند و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، درگرو چگونگی اعمال مدیریتی آن‌ها است. چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر و باتجربه و مسلط به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد [۱۹]. در نتیجه، بدون شک انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها بخصوص دانشگاه‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. شناسایی مدیران ماهر، نیازمند ارزیابی چندجانبه شایستگی‌های آن‌ها می‌باشد و واضح و مبرهن است که بررسی مهارت‌ها از یک بعد امکان‌پذیر نیست، بلکه نیاز به یک ارزیابی چند منبعی خواهد داشت [۲۹]. ازاین‌رو، مدل بازخورد ۳۶۰ درجه، مدلی است برای بررسی مهارت‌ها و انتخاب شایسته‌ها.

هدف این مطالعه تعیین میزان تأثیر بازخورد نتایج ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۳ و شناخت نقاط ضعف و قوت مدیران بوده است. با توجه به اهمیت حیاتی بخش بهداشت و درمان و مشکلات مدیریتی عدیده‌ای که در این بخش وجود دارد، لزوم پرداختن به این مقوله بسیار مهم به نظر می‌رسد. دانشگاه علوم پزشکی به لحاظ استفاده از منابع مختلف فناورانه، وجود تخصص‌های فراوان و اهمیت وظایف مدیران، دارای ویژگی‌هایی است که این بخش را از سایر بخش‌ها مجزا می‌سازد. ازاین‌رو است که این سازمان بایستی آماده پذیرش این مدل برای ارزیابی در تمام سطوح خود به‌ویژه سطوح مدیریتی باشد.

۳- اهداف پژوهش

۱. تعیین وضعیت عملکرد هر یک از مدیران با توجه به خودارزیابی و ارزیابی دیگر گروه‌ها (مافوقان، هم‌طرازان و زیردستان) بر اساس هر یک از محورهای ۹ گانه مدل (مرحله اول).

۲. تعیین وضعیت عملکرد هر یک از مدیران با توجه به خودارزیابی و ارزیابی دیگر گروه‌ها (مافوقان، هم‌طرازان و زیردستان) بر اساس هر یک از محورهای ۹ گانه مدل ۱۲ ماه بعد از ارائه نتایج مرحله اول (مرحله دوم).

۳. تعیین اختلاف آماری معنادار بین نتایج حاصل از خودارزیابی مدیران و ارزیابی دیگر گروه‌ها بر اساس هر یک از محورهای۹ گانه (مرحله اول و دوم).

1 .Bayati
2 .Sepehrirad
3 .Swanson
4 .Stark
5 .Higgins
6 .Atwater & Brett
7 .Wood
8 .Fleenor
9 .Morgan

۴. تعیین تأثیر بازخورد نتایج حاصل از اجرای پژوهش.

۴- فرضیه پژوهش

۱. بین نتایج حاصل از خودارزیابی مدیران و دیگر ارزیابی‌کنندگان تفاوت آماری معنادار وجود دارد.

۲. بازخورد نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مدیران بر عملکرد آن‌ها تأثیر دارد.

۵- روش اجرای پژوهش

این پژوهش یک مطالعه طولی و مداخله‌ای است که در دانشگاه علوم پزشکی شیراز که شامل ریاست و ۸ معاونت است که هر معاونت دربرگیرنده مدیریت‌های مختلفی می‌باشد، اجرا شده است. معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه یکی از کلیدی‌ترین معاونت‌ها بوده و ۸ مدیریت دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، مافوقان، همکاران و هم‌طرازان و زیردستان آن‌ها می‌باشند. تعداد جامعه آماری ویژه هر مدیر شامل خود مدیر، معاون و قائم‌مقام معاون (مافوقان) ، ۷ نفر از همکارانشان (هر مدیری درمجموع ۷ نفر همکار و هم‌رتبه دارد) و کلیه زیردستان می‌باشند. با توجه به تعداد محدود افراد ارزیابی‌کننده مدیر، کلیه افراد در مطالعه شرکت داده شدند. بنابراین حجم نمونه آماری در این بررسی به ترتیب زیر است. با توجه به لزوم محرمانه بودن عنوان مدیران و تعهد مجریان این پژوهش در خصوص نتایج حاصل از پژوهش، از عبارت یک، دو و ... به‌جای عنوان مدیریت استفاده گردیده است. با توجه به تغییر یکی از مدیران، نتایج حاصل از ارزیابی ایشان از مطالعه حذف گردید و در مجموع داده‌های مربوط به ارزیابی ۷ مدیر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

مدیریت یک: ۷۷ نفر (خود مدیر، دو نفر مافوق، ۷ مدیر هم‌طراز، مجموعه تحت پوشش).

مدیریت دو: ۲۲ نفر (خود مدیر، دو نفر مافوق، ۷ مدیر هم‌طراز، مجموعه تحت پوشش).

مدیریت سه: ۹۲ نفر (خود مدیر، دو نفر مافوق، ۷ مدیر هم‌طراز، مجموعه تحت پوشش).

مدیریت چهار: ۳۰ نفر (خود مدیر، دو نفر مافوق، ۷ مدیر هم‌طراز، مجموعه تحت پوشش).

مدیریت پنج: ۸۵ نفر (خود مدیر، دو نفر مافوق، ۷ مدیر هم‌طراز، مجموعه تحت پوشش).

مدیریت شش: ۵۰ نفر (خود مدیر، دو نفر مافوق، ۷ مدیر هم‌طراز، مجموعه تحت پوشش).

مدیریت هفت: ۶۲ نفر (خود مدیر، دو نفر مافوق، ۷ مدیر هم‌طراز، مجموعه تحت پوشش)، جمع کل: ۴۱۸ نفر.

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه استاندارد آرمسترانگ[1] در ارزیابی مهارت‌های مدیران به روش بازخورد ۳۶۰ درجه بوده است که ۶۵ سؤال دارد و در مؤلفه‌های زیر طبقه‌بندی می‌شود:

رهبری[2]: بررسی "تشویق تعهد به اهداف سازمانی و ایجاد جوّ هدف مشترک در درون تیم کاری": ۸ سؤال.

ارتباطات[3]: بررسی "برقراری ارتباط به شکلی صریح و بی‌پرده، مطلع نگه‌داشتن افراد": ۹ سؤال.

تصمیم‌گیری[4]: بررسی "اتخاذ تصمیمات به‌موقع، بدون تأخیر و عجله، سهیم کردن کارمندان و سایرین در تصمیم‌گیری": ۶ سؤال.

مشتری مداری[5]: بررسی "فراهم کردن شرایطی در جهت ارتقا کیفیت خدمت‌رسانی به مشتری": ۶ سؤال.

کارتیمی[6]: بررسی "تشویق تیم به کارگروهی، ایجاد روحیه وفاداری و غرور در گروه": ۹ سؤال.

برنامه‌ریزی[7]: بررسی "پیش‌بینی حجم کار و برنامه‌ها، تفویض کارها متناسب با توانایی، تجربه و حجم کار اعضای تیم": ۶ سؤال.

آموزش[8]: بررسی "ارائه بازخوردهای مثبت و صحیح و به‌موقع و تمایل به پیشرفت اعضا" : ۶ سؤال.

ایجاد ارتباطات[9]: بررسی "مشارکت مؤثر در فعالیت‌های اجتماعی / رویدادهای درون سازمان": ۵ سؤال.

اثربخشی[10]: بررسی "انجام کار باانرژی و اشتیاق و پذیرش بازخوردها و انتقادات سازنده": ۱۰ سؤال.

جهت تنظیم پرسشنامه از مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت از گزینه اصلاً تا همیشه (گزینه اصلاً امتیاز برابر با یک و گزینه همیشه امتیاز برابر با پنج) در مبنای ۱۰۰ استفاده‌شده است. سؤالات پرسشنامه همه در یک‌جهت تنظیم‌شده بودند. در خصوص کلید پرسشنامه، امتیاز بین ۸۰ تا ۱۰۰، بیانگر وضعیت عالی، ۶۰ تا ۸۰، بسیار خوب، ۶۰-۴۰، خوب، ۴۰-۲۰، متوسط و ۲۰-۰، ضعیف است. این پرسشنامه در مطالعات مختلفی مورد استفاده قرارگرفته و پایایی و روایی آن به تائید رسیده است. اما با این وجود قابلیت اعتماد (پایایی) پرسشنامه در یک مطالعه پایلوت بررسی و از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید، که برابر با ۰/۸۴ بوده است. پرسشنامه مورد استفاده در این بررسی در قالب ۲ گروه "ویژه مدیران" و "ویژه دیگران" تهیه گردیده که محتوای آن‌ها یکسان بوده، اما افعال مورد استفاده متفاوت می‌باشند. در این پژوهش، ارزیابی عملکرد مدیران بافاصله زمانی ۱۲ ماهه تکرار گردید و نتایج حاصل از ارزیابی اول در اختیار هر یک از مدیران قرار گرفت. پس از گذشت مدت‌زمان ۱۲ ماه (با توجه به لزوم در اختیار گذاشتن زمان کافی به مدیران جهت اعمال تغییرات و با توجه به پیشنهاد مشاور آماری) مجدداً ارزیابی تکرار گردید. مرحله اول پژوهش در سال ۱۳۹۱ و مرحله دوم پژوهش پس از گذشت ۱۲ ماه از زمان ارائه نتایج و در سال ۱۳۹۳

1. Armstrong

2. Leadership
3 .Comminication
4 .Decision Making
5 .Customer Focus
6 .Team work
7 .Planning
8 .Training
9 .Push to communicate
10.Effectiveness

انجام پذیرفت. قبل از اجرای پژوهش، فرم رضایتمندی و اجازه‌نامه کتبی از مدیران، تهیه و در اختیار ایشان قرار داده شد. این امر به جهت رعایت مسائل اخلاقی بوده و مجری پژوهش متعهد گردید انتشار نتایج صرفاً با انتخاب عنوان اختصاری جهت هر مدیریت و حفظ محرمانگی نتایج صورت می‌گیرد. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل اطلاعات از شاخص‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی و بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری SPSS 19، استفاده گردید.

۶- یافته‌ها

از ۴۱۸ پرسشنامه ارائه‌شده، ۲۸۲ پرسشنامه قابل استناد عودت داده شد، بنابراین میزان پاسخگویی برابر با ۰.۶۷ درصد است. کسری پرسشنامه‌ها در بین گروه زیردستان بوده و در دیگر گروه‌ها (مافوقان و همکاران) پرسشنامه‌ها به‌صورت کامل و قابل استناد عودت داده شده است. در این پژوهش، کلیه مدیران موردمطالعه و مافوقانشان مرد می‌باشند. بنابراین تأثیر عامل جنسیت در سطح خودارزیابی، ارزیابی مافوقان و ارزیابی همکاران کنترل گردیده است. در سطح زیردستان، افراد ارزیابی‌کننده در هر دو گروه جنسیتی زن و مرد بوده‌اند. با توجه به هدف ایجاد اعتماد در زیردستان در راستای پاسخگویی دقیق و کامل به سؤالات پرسشنامه، هیچ‌گونه سؤالی در خصوص متغیرهای جمعیت شناختی تکمیل‌کنندگان پرسشنامه مطرح نشد. مدارک تحصیلی مدیران موردمطالعه از کارشناسی تا دکتری حرفه‌ای متغیر است. حداقل سوابق کاری مدیران، ۷ سال و حداکثر آن ۲۲ سال بوده است.

نتایج جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که:

مدیر شماره یک و شماره پنج: در هر دو مرحله اجرای پژوهش، نتایج حاصل از خودارزیابی با ارزیابی دیگر گروه‌ها (مدیر، مافوقان، همکاران) تفاوتی ندارد و در سطح عالی قرار دارد.

مدیر شماره دو: در ارزیابی مرحله اول، خودارزیابی و ارزیابی زیردستان در سطحی یکسان (عالی) قرار دارد اما هر دو گروه مافوقان و همکاران، مدیر مربوطه را در سطح پایین‌تری ارزیابی نموده‌اند. در ارزیابی مرحله دوم، نتایج حاصل از خودارزیابی با ارزیابی دیگر گروه‌ها (مدیر، مافوقان، همکاران) تفاوتی ندارد و در سطح عالی قرار دارد. بررسی نتایج هر دو مرحله، ارتقاء سطح را در نتایج حاصل از ارزیابی سه گروه مافوقان، همکاران و زیردستان نشان می‌دهد.

مدیر شماره سه: در ارزیابی مرحله اول، نتایج حاصل از خودارزیابی در سطح بالاتری (عالی) نسبت به نتایج ارزیابی دیگر گروه‌ها (یک سطح پایین‌تر) قرار دارد. در ارزیابی مرحله دوم، نتایج حاصل از خودارزیابی با ارزیابی دیگر گروه‌ها (مدیر، مافوقان، همکاران) تفاوتی ندارد و در سطح عالی قرار دارد. بررسی نتایج هر دو مرحله، ارتقاء سطح را در نتایج حاصل از ارزیابی سه گروه مافوقان، همکاران و زیردستان نشان می‌دهد.

مدیر شماره چهار: در ارزیابی مرحله اول، نتایج حاصل از ارزیابی مافوقان در سطح پایین‌تری نسبت به نتایج خودارزیابی و ارزیابی دیگر گروه‌ها قرار دارد. در ارزیابی مرحله دوم، نتایج حاصل از خودارزیابی و ارزیابی مافوقان در یک سطح بوده و در سطح پایین‌تری نسبت به گروه همکاران و زیردستان قرار دارد. بررسی نتایج هر دو مرحله، تنزل سطح را در نتایج حاصل از خودارزیابی نشان می‌دهد.

مدیر شماره شش: در ارزیابی مرحله اول، نتایج حاصل از خودارزیابی با ارزیابی دیگر گروه‌ها (مدیر، مافوقان، همکاران) تفاوتی ندارد و در سطح عالی قرار دارد. در ارزیابی مرحله دوم، نتایج حاصل از خودارزیابی، ارزیابی مافوقان و همکاران در سطح عالی قرار دارد. اما زیردستان مدیر را در سطح پایین‌تری ارزیابی نموده‌اند. بررسی نتایج هر دو مرحله، تنزل سطح را در نتایج حاصل از ارزیابی زیردستان نشان می‌دهد.

مدیر شماره هفت: در ارزیابی مرحله اول، مدیران و همکاران دیدگاه مشابهی در ارزیابی داشته‌اند. اما مافوقان، مدیر را در سطح خوب (دو سطح پایین‌تر) و زیردستان او را در سطح بسیار خوب (یک سطح پایین‌تر) ارزیابی نموده‌اند. در ارزیابی مرحله دوم، مدیران و همکاران دیدگاه مشابهی در ارزیابی داشته‌اند. اما مافوقان و زیردستان، مدیر را در سطح بسیار خوب (یک سطح پایین‌تر) ارزیابی نموده‌اند. بررسی نتایج هر دو مرحله، ارتقاء سطح را در صرفاً در نتایج حاصل از ارزیابی مافوقان نشان می‌دهد.

در مرحله اول اجرای پژوهش نتایج حاصل از آزمون واریانس یک‌طرفه، نشان داد که بین نتایج حاصل از خودارزیابی مدیران و ارزیابی دیگران اختلاف آماری معنادار وجود ندارد. این مسئله در خصوص ابعاد ۹ گانه ارزیابی نیز حکم می‌کند. اما در مرحله دوم اختلاف آماری معنادار درنتیجه کلی ارزیابی‌ها و ابعاد کار تیمی و ارتباطات دیده شد. در مرحله بعد این آزمون به‌طور مجزا جهت هر یک از مدیران به تفکیک هر دو مرحله اجرای پژوهش به مرحله اجرا درآمد که نتایج آن در جدول (۲) آورده شده است.

جدول (۱): میانگین ارزیابی هر مدیر در هر دو مرحله اول و دوم به تفکیک ارزیابی‌کننده

عنوان مدیر	میانگین مرحله اول (خودارزیابی)	میانگین مرحله اول (مافوقان)	میانگین مرحله اول (همکاران)	میانگین مرحله اول (زیردستان)	میانگین مرحله دوم (خودارزیابی)	میانگین مرحله دوم (مافوقان)	میانگین مرحله دوم (همکاران)	میانگین مرحله دوم (زیردستان)
شماره یک	۹۲/۹	۸۱/۹	۸۵/۲	۸۴/۵	۹۳/۲	۸۳/۷	۸۴/۲	۸۱/۴
شماره دو	۸۹/۲	۷۱/۰	۷۸/۸	۸۶/۱	۸۴/۶	۸۵/۸	۸۳/۹	۸۴/۰
شماره سه	۸۰/۳	۷۵/۷	۷۷/۱	۶۳/۹	۸۷/۱	۸۴/۸	۸۳/۵	۸۰/۴
شماره چهار	۹۳/۵	۷۶/۹	۸۵/۶	۹۰/۲	۷۷/۶	۷۹/۳	۸۳/۶	۸۲/۷
شماره پنج	۹۲/۵	۸۳/۲	۸۴/۶	۹۱/۱	۹۲/۹	۸۴/۵	۸۴/۳	۸۲/۶
شماره شش	۸۳/۱	۸۷/۱	۹۲/۴	۹۲/۲	۸۱/۶	۸۲/۱	۸۱/۶	۷۹/۶
شماره هفت	۸۴/۰	۵۵/۱	۸۰/۱	۶۰/۴	۸۷/۱	۷۷/۷	۸۴/۲	۷۲/۸

جدول (۲): تحلیل واریانس یک‌طرفه ارزیابی کلی و ابعاد ارزیابی جهت کل مدیران و هر مدیر به تفکیک

بعد و مرحله ارزیابی		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ارزیابی کلی همه مدیران (مرحله ۲)	بین گروهی	۱٫۳۲۸	۳	۰٫۴۴۳	۲٫۷۳	۰٫۰۴۴
	درون‌گروهی	۴۵٫۰۰۷	۲۷۸	۰٫۱۶۲	۳	
	کل	۴۶٫۳۳۵	۲۸۱			
کار تیمی همه مدیران (مرحله ۲)	بین گروهی	۴٫۰۴۴	۳	۱٫۳۴۸	۴٫۱۵	۰٫۰۰۷
	درون‌گروهی	۹۰٫۱۲۲	۲۷۸	۰٫۳۲۴	۸	
	کل	۹۴٫۱۶۷	۲۸۱			
ارتباطات همه مدیران (مرحله ۲)	بین گروهی	۲٫۸۴۰	۳	۰٫۹۴۷	۳٫۲۵	۰٫۰۲۲
	درون‌گروهی	۸۰٫۸۲۹	۲۷۸	۰٫۲۹۱	۶	
	کل	۸۳٫۶۶۹	۲۸۱			
مشتری مداری مدیر اول (مرحله ۲)	بین گروهی	۳٫۵۰۴	۳	۱٫۱۶۸	۲٫۸۸	۰٫۰۴۸
	درون‌گروهی	۱۵٫۷۹۸	۳۹	۰٫۴۰۵	۳	
	کل	۱۹٫۳۰۲	۴۲			
اثربخشی مدیر دوم (مرحله ۱)	بین گروهی	۲٫۵۶۶	۳	۰٫۸۵۵	۳٫۶۲	۰٫۰۳۲
	درون‌گروهی	۴٫۴۸۶	۱۹	۰٫۲۳۶	۲	
	کل	۷٫۰۵۲	۲۲			

تجزیه و تحلیل داده‌های ارزیابی مدیر اول و مدیر دوم به ترتیب در دو بعد مشتری مداری (مرحله دوم) و اثربخشی (مرحله اول) اختلاف معنادار بین نتایج حاصل از ارزیابی این مدیران و دیگر گروه‌ها را نشان می‌دهد. در خصوص دیگر مدیران اختلاف معناداری در ابعاد دیده نشده است.

در راستای بررسی فرضیه دوم پژوهش و بررسی این مسئله که آیا بازخورد نتایج بر عملکرد مدیران تأثیر داشته است یا خیر، از آزمون آماری Paired T.Test استفاده نمودیم. جدول (۳) نشان‌دهنده نتایج حاصل از اجرای این آزمون است.

جدول (۳): آزمون آماری Paired T.Test ارزیابی کلی و ابعاد ارزیابی جهت کل مدیران و هر مدیر به تفکیک مراحل

گروه هدف	معیار ارزیابی در دو مرحله ارزیابی	Mean	Std Deviation	Sig. (2 tailed)
همه مدیران	ارتباطات ۱ و ۲	-۰٫۱۸۹۳۴	۱٫۰۰۳۰۸	۰٫۰۰۲
	تصمیم‌گیری ۱ و ۲	-۰٫۲۹۳۱۳	۱٫۱۳۲۷۹	۰٫۰۰۰۱
	کار تیمی ۱ و ۲	-۰٫۲۶۲۱۳	۱٫۰۶۵۹۸	۰٫۰۰۰۱
	برنامه‌ریزی ۱ و ۲	-۰٫۳۵۴۱۶	۱٫۱۴۰۵۳	۰٫۰۰۰۱
	آموزش ۱ و ۲	-۰٫۲۱۷۰۶	۱٫۱۹۹۴۹	۰٫۰۰۴
	اثربخشی ۱ و ۲	-۰٫۱۴۳۶۶	۱٫۰۰۲۶۵	۰٫۰۱۸
	ارزیابی کلی ۱ و ۲	-۰٫۱۷۱۸۴	۰٫۸۸۶۸۲	۰٫۰۰۱
مدیر اول	رهبری ۱ و ۲	۰٫۱۴۵۸۳	۰٫۳۷۵۴۲	۰٫۰۱۶
	مشتری مداری ۱ و ۲	۰٫۵۳۶۳۲	۰٫۶۶۸۲۶	۰٫۰۰۰۲
مدیر دوم	تصمیم‌گیری ۱ و ۲	-۰٫۳۱۶۶۷	۰٫۵۸۳۰۷	۰٫۰۱۶
	برنامه‌ریزی ۱ و ۲	-۰٫۳۴۶۹۴	۰٫۶۵۷۹۶	۰٫۰۲۵
مدیر سوم	رهبری ۱ و ۲	-۰٫۲۵۸۸۰	۰٫۶۱۹۴۵	۰٫۰۰۱
	ارتباطات ۱ و ۲	-۰٫۷۵۵۷۲	۱٫۱۵۵۳۴	۰٫۰۰۰۱
	تصمیم‌گیری ۱ و ۲	-۱٫۰۳۸۷۳	۱٫۲۹۷۳۴	۰٫۰۰۰۱
	مشتری مداری ۱ و ۲	-۰٫۶۶۴۱۲	۱٫۱۵۱۷۴	۰٫۰۰۰۲
	کار تیمی ۱ و ۲	-۰٫۷۷۹۲۸	۱٫۰۶۴۴۹	۰٫۰۰۰۱
	برنامه‌ریزی ۱ و ۲	-۰٫۹۳۶۸۷	۱٫۱۶۶۰۱	۰٫۰۰۰۲
	آموزش ۱ و ۲	-۱٫۰۳۲۴۷	۱٫۲۵۷۹۶	۰٫۰۰۰۱
	ایجاد ارتباطات ۱و ۲	-۰٫۶۱۹۴۴	۱٫۰۹۵۳۸	۰٫۰۰۰۱
	اثربخشی ۱ و ۲	-۰٫۷۰۱۴۶	۱٫۱۶۴۳۳	۰٫۰۰۰۲
	ارزیابی کلی ۱ و ۲	-۰٫۷۵۷۵۳	۱٫۰۰۵۰۸	۰٫۰۰۰۱
مدیر چهارم	ارتباطات ۱ و ۲	۰٫۳۲۶۶۰	۰٫۷۴۹۸۷	۰٫۰۲۹
	تصمیم‌گیری ۱ و ۲	۰٫۳۹۶۵۵	۰٫۸۳۱۸۲	۰٫۰۱۶
	مشتری مداری ۱ و ۲	۰٫۵۳۹۵۱	۰٫۸۴۷۰۲	۰٫۰۰۳
	ایجاد ارتباطات ۱و ۲	۰٫۴۲۷۷۸	۰٫۶۵۴۱۸	۰٫۰۰۲
	اثربخشی ۱ و ۲	۰٫۳۸۶۶۴	۰٫۶۵۱۴۹	۰٫۰۰۳
	ارزیابی کلی ۱ و ۲	۰٫۲۸۶۳۳	۰٫۵۶۳۶۷	۰٫۰۱۱
مدیر پنجم	رهبری ۱ و ۲	۰٫۳۳۰۱۹	۰٫۵۶۱۷۵	۰٫۰۰۰۱
	ارتباطات ۱ و ۲	۰٫۳۶۵۰۸	۰٫۷۷۶۸۱	۰٫۰۰۱
	تصمیم‌گیری ۱ و ۲	۰٫۳۳۶۷۹	۰٫۷۹۸۰۰	۰٫۰۰۳
	مشتری مداری ۱ و ۲	۰٫۴۸۸۴۴	۰٫۸۷۰۹۷	۰٫۰۰۰۱
	آموزش ۱ و ۲	۰٫۴۲۸۲۳	۰٫۸۳۸۸۷	۰٫۰۰۱
	اثربخشی ۱ و ۲	۰٫۳۲۷۲۰	۰٫۸۱۴۲۴	۰٫۰۰۵
	ارزیابی کلی ۱ و ۲	۰٫۳۳۰۹۳	۰٫۶۵۸۳۴	۰٫۰۰۱
مدیر ششم	برنامه‌ریزی ۱ و ۲	-۰٫۵۲۴۳۸	۱٫۲۷۸۱۵	۰٫۰۳۵
مدیر هفتم	ارتباطات ۱ و ۲	-۰٫۸۷۰۹۷	۱٫۱۵۳۲۷	۰٫۰۰۰۱
	تصمیم‌گیری ۱ و ۲	-۰٫۷۷۷۷۸	۱٫۳۱۸۰۵	۰٫۰۰۳
	مشتری مداری ۱ و ۲	-۰٫۵۷۷۵۹	۱٫۳۱۷۲۳	۰٫۰۲۵
	کار تیمی ۱ و ۲	-۰٫۸۱۵۱۳	۱٫۴۱۴۶۱	۰٫۰۰۴
	برنامه‌ریزی ۱ و ۲	-۰٫۸۶۸۶۱	۱٫۴۳۷۰۵	۰٫۰۰۴
	اثربخشی ۱ و ۲	-۰٫۵۱۰۵۵	۱٫۲۳۹۲۶	۰٫۰۲۹
	ارزیابی کلی ۱ و ۲	-۰٫۵۴۵۷۱	۱٫۰۰۵۹۸	۰٫۰۰۴

با توجه به نتایج این جدول، مشخص می‌گردد که بازخورد نتایج بر عملکرد مدیران تأثیر داشته است. به‌طوری‌که این تأثیر در ارزیابی کلی و ابعاد زیرمجموعه آن در بررسی کلیه مدیران مشاهده می‌گردد. در بررسی هر یک از مدیران به تفکیک نیز این تأثیر قابل‌توجه است.

۷- بحث و نتیجه‌گیری

دنیای کسب و کار کنونی، بی‌شک دنیای سازمان‌هاست و ناگفته پیداست که متولیان اصلی ایجاد، اداره و توسعه سازمان‌ها، انسان‌ها

هستند. سازمان پویا، بدون انسان نقش‌آفرین، مفهوم و وجود خارجی ندارد. در نگاهی نوین به مدیریت منابع انسانی نیز، انسان به‌عنوان کلیدی‌ترین عنصر و منبع سازمان شناخته می‌شود. تجارب ارزنده سازمان‌های موفق و پیشرو در ارتباط باارزش منابع انسانی، مبین اهمیت سرمایه بودن انسان شاغل در این سازمان‌هاست.

ازآنجاکه انسان‌ها در مرکز و قلب سازمان‌ها، نقش حیاتی و تعیین‌کننده را بر عهده‌گرفته‌اند، بنابراین شناسایی و ارتقاء دانش، توانایی، مهارت‌ها و شایستگی‌های آنان برای موفقیت یک سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است [۱۲].

با توجه به اینکه مدیران در هر سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند و وظایف آن‌ها از مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که به مدد آن مأموریت و اهداف سازمانی تحقق می‌یابد، یکی از راه‌های اصلی نظام شایسته‌سالاری به‌عنوان هدف متعالی هر سازمانی، گماردن مدیرانی شایسته است. مدیران در انجام فعالیت‌های خود فرایندی را دنبال می‌کنند که نحوه عملکرد آنان در این فرایند شایستگی و مهارت آن‌ها را نشان می‌دهد.

در همین راستا مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه را می‌توان از جمله نظام‌های نوین ارزیابی افراد در سازمان دانست که با گردآوری نظرات از منابع مختلف در پی آن است تا شناخت واقعی‌تری از توانایی‌ها و شایستگی‌های ارزیابی‌شوندگان ارائه دهد. بدون شک ارائه نقاط قوت و ضعف عملکرد هر یک از مدیران بر اساس معیارهای مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه در راستای کمک به ارائه مشاوره به مدیران ارشد، توسعه و ایجاد فرایند یادگیری برای اندیشه‌های باز و انتقاد سازنده، برنامه‌ریزی جانشین پروری، توسعه مدیران و تمامی افراد در سازمان و ارزیابی عملکرد برای توسعه شخصی از اهداف متعالی و نهایی این مدل است.

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، کلیه مدیران هدف (به‌جز مدیر شماره هفت) از نظر خودارزیابی، ارزیابی مافوقان، همکاران و زیردستان در مرحله اول در سطح عالی و خیلی خوب قرار داشتند. اما در مرحله دوم، مدیر شماره هفت نیز ارتقاء سطح داشته و از سطح ارزیابی خوب، توسط مافوقان به سطح بسیار خوب تغییر مکان داده و خود را به سطح دیگر مدیران رسانده است. از نظر ابعاد ۹ گانه مدل، در مرحله اول بهترین وضعیت مدیران درمجموع در بعد رهبری و ضعیف‌ترین در بعد برنامه‌ریزی بوده است. اما در مرحله دوم اجرای پژوهش، بهترین وضعیت مدیران در مجموع در بعد ایجاد ارتباطات و ضعیف‌ترین در بعد حل مسئله و تصمیم‌گیری بوده است. پس از اجرای هر دو مرحله پژوهش، بیشترین پیشرفت و ارتقاء امتیاز در بعد برنامه‌ریزی (بعدی که در مرحله اول در سطح ضعیف‌ترین ابعاد بوده) و کمترین در بعد رهبری (بعدی که در ارزیابی دوم در سطح برترین و قوی‌ترین ابعاد بوده) مشاهده گردیده است. بنابراین به نظر می‌رسد گروه هدف از بعد رهبری که در سطح بالایی بوده غافل شده و به بعد برنامه‌ریزی که در آن ضعیف بوده‌اند پرداخته‌اند. این نتیجه را می‌توان تأکیدی بر اهمیت لزوم توجه به و حفظ نقاط قوت در کنار بهبود نقاط ضعف دانست.

فرضیه اول پژوهش در مرحله اول اختلاف آماری معنادار بین نتایج خودارزیابی و ارزیابی دیگران را نشان نداد که این مسئله با نتایج مطالعات مالمون (۱۳۸۴)، بازدار (۱۳۸۶) در ایران و گارا[1] و همکاران (۲۰۱۰) در خارج از ایران مطابقت دارد. اما در مرحله دوم اجرای پژوهش اختلاف آماری معناداری بین نتایج مشاهده گردید و فرضیه پژوهش به تائید رسید. همان‌گونه که مطالعه جواهری زاده و همکاران (۱۳۹۰)، قرایی‌پور (۱۳۸۲)، قیتانی (۱۳۸۶) در ایران و سوآنسون و همکاران (۲۰۱۰) در خارج از ایران نیز این نتیجه را بیان نموده‌اند. علاوه‌بر آن نتیجه ارزیابی مرحله دوم، مهر تائید بر گفته فلنور و همکارانش مبنی بر قابل‌انتظار بودن اختلاف بین نتایج خودارزیابی و ارزیابی دیگران است.

۸- منابع و مأخذ

[۱] اردبیلی، یوسف. (۱۳۷۶)، **روش‌های ارزشیابی در بخش‌های دولتی و غیر دولتی**، تهران، انتشارات بعثت.

[۲] بازدار، رضا. (۱۳۸۶)،**ارزیابی عملکرد مدیران سازمان مالیاتی کشور بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه**، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور شیراز.

[۳] تاج‌الدین، محمد. تقی، محمد. درویش، مریم. (۱۳۸۸)، **ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی**، تدبیر، ۲۰ (۲۰۳)، ص ۷-۴۱.

[۴] جعفر زنجانی، حامد. اکبری، حسن. حری، صادق. (۱۳۸۸)، **ارزیابی ۳۶۰ درجه، روشی موفق در تعیین شایستگی‌های یک مدیر (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، فراسوی مدیریت**، ۲(۸)، ص ۱۱۸-۹۳.

[۵] جواهری‌زاده، ناصر. محرابی، جواد. بازوبند، فرهاد، (۱۳۹۰)، **مقایسه نتایج ارزیابی عملکرد به روش سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه و رابطه آن با رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی لرستان، مدیریت توسعه و تحول**، ش ۶، ص ۶۷-۵۷.

[۶] جونز، جان ای. برلی، ویلیام. (۱۳۷۹)، **بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای**، ترجمه اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران: انتشارات شرکت ساپکو.

[۷] چانگ، گلوریا. (۱۳۸۱)، م**عرفی روش ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های خدماتی**، ترجمه جلال‌الدین زارع اشکذری، **فصلنامه مصباح**، ۹ (۳۶)، ص ۵۰-۱۳۹.

[۸] دهخدا، علی‌اکبر. (۱۳۲۸)، **لغت نام دهخدا**، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، جلد ۵.

[۹] دولان، شیمون ال. شولر، رند ال اس. (۱۳۹۲)، **مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی**، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

[۱۰] سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۹۲)، **مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان**، تهران، انتشارات نگاه دانش.

[۱۱] فرهادی، سید محمد. رشیدی، محمدمهدی. اصیلی، غلامرضا. (۱۳۸۱)، **چالش‌های جدید ارزیابی عملکرد و ارائه الگوی مؤثر در سازمان‌های تحقیقاتی، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد**، مهر، ص ۵-۳۲.

1 .Garra

[۱۲] قرایی‌پور، رضا. (۱۳۸۲)، **ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه امام صادق (ع).

[۱۳] قیتانی، البرز. (۱۳۸۶)، **بررسی شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد به روش بازخورد ۳۶۰ درجه**، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی.

[۱۴] مالمون، زینب. (۱۳۸۴)، **بررسی شایستگی مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران بر اساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی ایران، دانشکده مدیریت.

[۱۵] مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران‌خودرو، (۱۳۸۵)، **ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل (تجربه‌ای موفق در رسیدن به کلاس جهانی)**. ویراستار: احمد بروجردی، تهران: فراز اندیش سبز.

[۱۶] مک گریگور، دوگلاس. (۱۳۸۱)، **چهره انسانی سازمان**، ترجمه حسین وزیری سابقی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

[۱۷] نجاری، رضا. نذرمحمدی، محمد. (۱۳۸۸)، **بررسی تطبیقی بازخوردهای ۱۸۰، ۳۶۰، ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه در ارزیابی عملکرد کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، (۱)۲، ص ۲۸-۱۰۷.

[۱۸] نخعی، نوذر. سعید، علیرضا. (۱۳۸۹)، **روش ارزشیابی ۳۶۰ درجه در ارزیابی بالینی دستیاران؛ بررسی مقدماتی امکان اجرا، روایی و پایایی، گام‌های توسعه در آموزش پزشکی**، (۲)۷، ص ۱۰۳-۹۹.

[۱۹] یزدی، سیف‌اله. (۱۳۷۶)، **ارزیابی مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران در صنعت برق استان مازندران**، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.

[20] Atwater, L. E., Brett, J. F., (2006), **360 Degree Feedback to Leaders. Does it Relate to Changes in Employee Attitudes?**, Group Organization Management 31(5), 578-600.

[21] Atwater, L. E., Waldman, D., (1998), **360 Degree feedback and leadership development**, Leadership Quarterly 9(4), 423-6.

[22] Bachrach, D. J., (2002), **The 360-degree assessment: using feedback from colleagues to improve performance**, Academic Physician and Scientist, 4–5.

[23] Bayati, T., Mooghali, A. R., Jahani, J., Safarpour, A. R., Dehghan, A., Mehrabi, M., Nasabi, N. A., (2009), **Evaluation of the Managers competencies of Shiraz university of Medical Sciences Based on the 360 Degree Feedback Model in 2009**, American – Eurasian journal of Agricultural & Environmental sciences 6(4), 421-6.

[24] Edwards, M. R., Ewen, A. J., (1995), **Moving multisource assessment beyond development: The link between 360-degree feedback performance appraisal and pay**, ACA Journal 4(4), 82–93.

[25] Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., Sturm, R. E., (2010), **Self–other rating agreement in leadership: A review**, The Leadership Quarterly 21, 1005–34.

[26] Garra, G., Wackett, A., Thode, J R., (2010), **360-Degree Evaluation of Senior Emergency Medicine Residents: A Necessary Evil**, Annals of Emergency Medicine 56(3), S138.

[27] Goldstein R., Zuckerman, B., (2010), **A Perspective on 360-Degree Evaluations**, The Journal of Pediatrics 156 (1), 1-4.

[28] Higgins, R. S., Adams, C., Dyson, A., Burke, J., (2007), **360-Degree Feedback Survey to Assess Faculty Competency in the Cardiothoracic Surgery Practice**, Journal of surgical research 137 (2), 302.

[29] Huang, Y. H., Roetting, M., McDevitt, J. R., Melton, D., Smith G. S., (2005**), Feedback by technology: Attitudes and opinions of truck drivers**, Transportation Research, Part F, 8, and 277–97.

[30] McCarthy, A. M., Garavan, T. N., (2001), **360° feedback process: performance, improvement and employee career development**, Journal of European Industrial Training 25 (1), 5 – 32.

[31] Morgan, A., Cannan, K., Cullinane, J., (2005), **360° feedback: a critical enquiry**, Personnel Review 34 (6), 663 –80.

[32] Sepehrirad, R., Azar, A., Sadeghi, A., (2012), **developing a hybrid mathematical model for 360-degree performance appraisal: A case study**, Social and Behavioral Sciences 62, 844 – 8.

[33] Stark, R., Korenstein, D., Karani, R., (2008), **Impact of a 360 degree professionalism assessment on faculty comfort and skills in feedback delivery**, J Gen Intern Med. 23(7), 969-72.

[34] Swanson, J. A., Antonoff, M.B., Martodam, D. L., Schmitz, C. C., D'Cunha, J., Maddaus, M. A., (2010), **surgical leadership development: Identification of discrepancies in self-awareness using a customized 360-degree feedback assessment**, Surgical Forum Abstracts 211(3S), S113.

[35] Wood, J., Collins, J., Burnside, E.S., Albanese, M.A., Propeck, P.A., Kelcz, F., Spilde, J.M., Schmaltz, L.M., (2004), **Patient, Faculty, and Self-Assessment of Radiology Resident Performance: A 360-degree Method of Measuring Professionalism and Interpersonal/Communication Skills**, Acad Radiol 11, 931–9.