



دانشگاه علامه طباطبائی

مرکز آموزشهای نیمه حضوری و تخصصی آزاد

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

عنوان:

بررسی میزان آمادگی مدیران برای اجرای سیستم باز خورد ۳۶۰ درجه

پژوهشی در شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه استان قم

استاد راهنما:

دکتر بهروز رضایی منش

استاد مشاور:

دکتر فتاح شریف زاده

استاد داور:

وجه الله قربانی زاده

نگارش:

مسیح ولدخانی

بهمن ۱۳۸۹

فهرست مطالب

۱- فصل اول: کلیات

- ۱-۱- مقدمه..... ۱
- ۲-۱- بیان مسئله..... ۲
- ۳-۱- اهمیت و ضرورت موضوع..... ۳
- ۴-۱- اهداف پژوهش..... ۵
- ۵-۱- سوالات تحقیق..... ۵
- ۶-۱- فرضیات تحقیق..... ۶
- ۷-۱- تعاریف نظری و عملیاتی..... ۷
- ۱-۷-۱- سیستم ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۷
- ۲-۷-۱- تحول پذیری..... ۷
- ۳-۷-۱- توزیع قدرت..... ۷
- ۴-۷-۱- مشارکت گروهی..... ۸
- ۵-۷-۱- تغییر سیستم ارزیابی..... ۸

۲- فصل دوم: ادبیات تحقیق

بخش اول:

- ۱-۱- مقدمه..... ۱۰
- ۱-۱-۲- بازخور ۳۶۰ درجه..... ۱۰
- ۲-۱-۲- تعریف روش بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۱۳
- ۳-۱-۲- مقایسه رویکرد سنتی و رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۱۴
- ۴-۱-۲- انواع دیدگاههای بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۱۵
- ۵-۱-۲- مزایای استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه براساس دیدگاه فردی و سازمانی..... ۱۶
- ۶-۱-۲- منابع بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۱۷
- ۷-۱-۲- علل رواج بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۲۱
- ۸-۱-۲- مراحل فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۲۵
- ۹-۱-۲- کاربردهای بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۲۷
- ۱۰-۱-۲- نقاط ضعف بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۳۰
- ۱۱-۱-۲- نکات مورد توجه در استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۳۰

بخش دوم:

- ۲-۲- مسیر تاریخی ارزیابی عملکرد..... ۳۵
- ۱-۲-۲- مفهوم عملکرد..... ۳۵

- ۲-۲-۲- مفهوم ارزیابی ۳۵
- ۳-۲-۲- تعریف ارزیابی عملکرد ۳۶
- ۴-۲-۲- ضرورت ارزیابی مدیران ۳۸
- ۵-۲-۲- هدف ارزیابی مدیران و کارکنان ۴۰
- ۶-۲-۲- فرآیند چهار مرحله‌ای ارزیابی عملکرد کارکنان ۴۳
- ۷-۲-۲- چه کسانی ارزشیابی می‌کنند ۴۵

بخش سوم:

- ۳-۲- ادبیات مربوط به متغیرهای تحقیق ۴۸
- ۱-۳-۲- تغییر سازمانی عنصری حیاتی در حوزه منابع انسانی ۴۸
- ۲-۳-۲- دلایل تغییرات سیستم‌های ارزیابی عملکرد گذر از موانع و مشکلات و رسیدن به فرصت ۴۹
- ۳-۳-۲- نقش تعیین کننده مدیران در ایجاد تحول ۵۳
- ۴-۳-۲- آموزش در سیستم ۵۶
- ۵-۳-۲- اعتقاد به بهبود سازمانی ۵۷
- ۶-۳-۲- انتقادپذیری مدیر در برابر کارکنان در راستای تحول ۵۷
- ۷-۳-۲- مشارکت ۵۸
- ۸-۳-۲- تهدید کردن قدرت مدیران ۶۲
- ۹-۳-۲- ابعاد قدرت ۶۲
- ۱۰-۳-۲- کاهش قدرت مدیران رمزی به سوی مشارکت و تحول ۶۳
- ۱۱-۳-۲- توزیع قدرت ۶۴

بخش چهارم:

- ۴-۲- پیشینه پژوهش ۶۵
- ۱-۴-۲- واکنش‌ها به اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه ۶۵
- ۲-۴-۲- بررسی مدل برای پیاده‌سازی بازخورد ۳۶۰ درجه ۶۸
- ۱-۵-۲- پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع تحقیق (در داخل کشور) ۷۴
- ۲-۵-۲- پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع پژوهش (در خارج از کشور) ۷۹
- ۶-۲- عدل مفهومی پژوهش برخاسته از ادبیات موضوع ۸۳

۳- فصل سوم: روش تحقیق

- ۱-۳- مقدمه ۸۶
- ۲-۳- عدل تحقیق ۸۶
- ۳-۳- جامعه آماری ۸۸
- ۴-۳- شهرک صنعتی شکوهیه قم ۸۹

- ۹۳-۳-۵- نمونه آماری.....
- ۹۳-۳-۶- حجم نمونه.....
- ۹۴-۳-۷- روش نمونه‌گیری.....
- ۹۶-۳-۸- نوع تحقیق.....
- ۹۷-۳-۹- روش گردآوری داده‌ها.....
- ۹۹-۳-۱۰- ابزار گردآوری داده‌ها.....
- ۱۰۲-۳-۱۱- روشها و فنون آماری مورد استفاده.....
- ۱۰۴-۳-۱۲- روایی آزمون.....
- ۱۰۵-۳-۱۳- پایایی آزمون.....

۴- فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها

- ۱۱۰-۴-۱- مقدمه.....
- ۱۱۰-۴-۲- توصیف داده‌ها.....

بخش اول: آمار توصیفی

- ۱۱۱-۴-۳- آمارهای توصیفی.....
- ۱۱۱-۴-۳-۱- بررسی جنسیت پاسخگویان.....
- ۱۱۲-۴-۳-۲- بررسی سنین پاسخگویان.....
- ۱۱۳-۴-۳-۳- بررسی سوابق کاری پاسخگویان.....
- ۱۱۴-۴-۳-۴- بررسی تحصیلات پاسخگویان.....
- ۱۱۵-۴-۳-۵- بررسی نوع صنایع مورد بررسی.....
- ۱۱۷-۴-۳-۶- بررسی پست سازمانی پاسخگویان.....
- ۱۱۸-۴-۳-۷- بررسی پاسخ به سوالات متغیر احساس نیاز به تغییر در سیستم ارزیابی عملکرد.....
- ۱۲۱-۴-۳-۸- بررسی پاسخ به سوالات متغیر تحول پذیری در بین مدیران.....
- ۱۲۴-۴-۳-۹- بررسی پاسخ به سوالات متغیر توزیع قدرت در بین مدیران.....
- ۱۲۷-۴-۳-۱۰- بررسی پاسخ به سوالات متغیر مشارکت جمعی در بین مدیران.....

بخش دوم: آمار استنباطی

- ۱۳۱-۴-۴- آمار استنباطی.....
- ۱۳۱-۴-۴-۱- فرضیه اول.....
- ۱۳۳-۴-۴-۲- فرضیه دوم.....
- ۱۳۵-۴-۴-۳- فرضیه سوم.....
- ۱۳۷-۴-۴-۴- فرضیه چهارم.....
- ۱۳۹-۴-۴-۵- فرضیه اصلی تحقیق.....

۵- فصل پنجم: نتایج یافته‌ها و پیشنهادات

۱۴۲	۵-۱- مقدمه.....
۱۴۲	۵-۲- نتایج حاصل از توصیف داده‌ها.....
۱۴۳	۵-۲-۱- نتایج حاصل از احساس نیاز به تغییر در سیستم ارزیابی عملکرد.....
۱۴۳	۵-۲-۲- نتایج حاصل از تحول پذیری در سیستم ارزیابی عملکرد.....
۱۴۵	۵-۲-۳- نتایج حاصل از مشارکت جمعی در سیستم ارزیابی عملکرد.....
۱۴۶	۵-۲-۴- نتایج حاصل از توزیع قدرت مدیران با توجه به نظام ارزیابی عملکرد.....
۱۴۷	۵-۳- نتایج حاصل از فرضیات.....
۱۵۰	۵-۴- پیشنهادات.....
۱۵۳	۵-۵- پیشنهادهایی به محققین آتی.....

فهرست نمودارها و اشکال

۳۸	شکل ۱-۲- مولفه‌های مفهوم ارزیابی عملکرد.....
۴۳	شکل ۲-۲- مراحل مختلف ارزیابی عملکرد.....
۶۳	شکل ۲-۳- مدل قدرت.....
۶۹	شکل ۲-۴- توسعه فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه گروه توکلیت ۲۰۰۴.....
۷۱	شکل ۲-۵- عدل استراتژی آبخاری.....
۷۸	شکل ۲-۶- مدل پیشنهادی اولیه سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه.....
۸۴	شکل ۲-۷- عدل مفهومی تحقیق.....
۲۱	نمودار ۲-۱- منابع ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه.....
۱۰۱	نمودار ۳-۱- رابطه مورد بررسی بامولفه‌ها و مشخصه‌ها.....
۱۱۱	نمودار ۴-۱- توزیع درصدی پاسخگویان برحسب جنسیت.....
۱۱۲	نمودار ۴-۲- توزیع درصدی پاسخگویان برحسب سن.....
۱۱۳	نمودار ۴-۳- توزیع درصدی پاسخگویان برحسب سوابق کاری.....
۱۱۴	نمودار ۴-۴- توزیع درصدی پاسخگویان برحسب تحصیلات.....
۱۱۶	نمودار ۴-۵- توزیع درصدی پاسخگویان برحسب نوع صنایع.....
۱۱۷	نمودار ۴-۶- توزیع درصدی پاسخگویان برحسب پست سازمانی.....
۱۱۹	نمودار ۴-۷- توزیع امتیازات پاسخ دهندگان به سوال بعد احساس نیاز به تغییر سیستم ارزیابی.....
۱۲۳	نمودار ۴-۸- توزیع امتیازات پاسخ دهندگان به بعد تحول پذیری.....
۱۲۶	نمودار ۴-۹- توزیع امتیازات پاسخ دهندگان به بعد توزیع قدرت.....
۱۳۰	نمودار ۴-۱۰- توزیع امتیازات پاسخ دهندگان به بعد مشارکت جمعی.....

فهرست جداول

- جدول ۱-۲- مقایسه رهیافت و روش بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۱۴
- جدول ۱-۳- تعداد نمونه‌های انتخاب شده از شهرک شکوهیه..... ۹۵
- جدول ۲-۳- ابعاد آمادگی مدیران برای اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۱۰۸
- جدول ۱-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب جنسیت..... ۱۱۱
- جدول ۲-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سن..... ۱۱۲
- جدول ۳-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سوابق کاری..... ۱۱۳
- جدول ۴-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب تحصیلات..... ۱۱۴
- جدول ۵-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب نوع صنایع..... ۱۱۵
- جدول ۶-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب پست سازمانی..... ۱۱۷
- جدول ۷-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان به سوالات احساس نیاز به تغییر سیستم ارزیابی..... ۱۱۸
- جدول ۸-۴- نتایج آزمون فریدمن و شاخص پراکندگی متغیر احساس نیاز به تغییر سیستم ارزیابی..... ۱۱۹
- جدول ۹-۴- توزیع فراوانی نظرات پاسخگویان به سوالات متغیر تحول پذیری..... ۱۲۱
- جدول ۱۰-۴- نتایج آزمون فریدمن و شاخص پراکندگی متغیر تحول پذیری..... ۱۲۲
- جدول ۱۱-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان به سوالات توزیع قدرت..... ۱۲۴
- جدول ۱۲-۴- نتایج آزمون فریدمن و شاخص پراکندگی متغیر توزیع قدرت..... ۱۲۵
- جدول ۱۳-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان به سوالات مشارکت جمعی..... ۱۲۷
- جدول ۱۴-۴- نتایج آزمون فریدمن و شاخص پراکندگی متغیر مشارکت جمعی..... ۱۲۹
- جدول ۱۵-۴- بررسی تفاوت میانگین‌ها بعد احساس نیاز به تغییر سیستم ارزیابی..... ۱۳۱
- جدول ۱۶-۴- نتایج آزمون T تفاوت میانگین‌های بعد احساس نیاز به تغییر سیستم ارزیابی..... ۱۳۱
- جدول ۱۷-۴- بررسی تفاوت میانگین‌ها بعد تحول پذیری..... ۱۳۳
- جدول ۱۸-۴- نتایج آزمون T تفاوت میانگین‌های بعد تحول پذیری..... ۱۳۳
- جدول ۱۹-۴- بررسی تفاوت میانگین‌های بعد مشارکت جمعی..... ۱۳۵
- جدول ۲۰-۴- نتایج آزمون T تفاوت میانگین‌های بعد مشارکت جمعی..... ۱۳۵
- جدول ۲۱-۴- بررسی تفاوت میانگین‌های بعد حمایت از توزیع قدرت..... ۱۳۷
- جدول ۲۲-۴- نتایج آزمون T تفاوت میانگین‌های بعد حمایت از توزیع قدرت..... ۱۳۷
- جدول ۲۳-۴- بررسی تفاوت میانگین‌های ابعاد آمادگی مدیران برای اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۱۳۹
- جدول ۲۴-۴- نتایج آزمون T تفاوت میانگین‌های ابعاد آمادگی مدیران برای اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه..... ۱۳۹

سپاس:

ایزد متعال را که در سایه الطاف بی کرائش جرعه نوش ساغر کیمیاگر تحصیل را به پایان رساندم. اکنون در آغاز راه با او پیمان می‌بندم که تمام زندگی‌ام را در راه خدمت به به خلق او صرف کنم، باشد که در این راه همچون گذشته مرا یاری فرماید.

تقدیم به پیشگاه:

والاترین انسانها و اولین مریبان زندگی‌ام که فرزندی آن‌ها افتخار من است.

پدر عزیزم:

که در تمامی لحظات زندگی‌اش ایثار و تلاش خستگی ناپذیر را به من آموخت، آن اسطوره صبر که همه، هستی‌ام از سایه پر مهر اوست.

روح پاک مادرم:

او که آرزوی دیدن چنین روزی را داشت، اما می‌دانم دعای خیرش همه بدرقه راهم خواهد بود. او که سپید موی گشت تا سفید روی باشم. همان فرشته‌ای که کلامش آرامش می‌دهد و گفتارش عشق می‌آموزد. بر خود واجب می‌دانم از تمامی کسانی که با تشویق‌ها و حمایت‌های خود در پایان رساندن این پژوهش مرا یاری کرده‌اند قدردانی نمایم، از استاد ارجمندم جناب آقای دکتر بهروز رضایی منش که در طول اجرای این پژوهش با وسواس و دقت علمی خویش مرا رهنما بودند، کمال تشکر و قدردانی را دارم. همچنین از استاد دلسوزم جناب آقای دکتر فتاح شریف زاده استاد مشاور اینجانب به جهت راهنمایی‌ها، نظارت ارزشمند، ارشادهای محققانه و زحمات بی دریغشان خالصانه و صمیمانه سپاسگذاری می‌نمایم. از جانب آقای وجه الله قربانی زاده که داوری این پژوهش را تقبل نمودند و نظرات و پیشنهادات سازنده‌ای جهت پربار نمودن پایان نامه ارائه کردند سپاسگذارم. از برادر ارجمندم آقای حسین ولدخانی بازرس اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی استان قم که در پخش و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها کمک شایانی به بنده کردند تشکر و قدردانی می‌نمایم. همچنین از دوستان عزیزم آقای دکتر آرمان احمدی‌زاد استاد دانشگاه شهید بهشتی تهران و آقای حسین حبیبی بدرآبادی دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی کمال تشکر را دارم.

۱-۱- مقدمه

تغییرات جهانی، رقابت جهانی، رشد فرهنگ، دگرگونی نیازها و تقاضای مردم و افراد سازمان و نیازهای جدید، تغییرات در هنجارها و انواع فشارهای محیطی و...مسائل و مشکلاتی را در سازمانها بوجود آورد که برای حل آنها به حرکت موتحول جدید نیاز است.

(اردبیلی، یوسف، ۲۶: ۱۳۷۶)

امروزه منابع انسانی بعنوان مهمترین عامل ایجاد تحول برای رقابت در محیط مورد توجه قرار می‌گیرد و شاید بتوان گفت که مدیریت منابع انسانی مهمترین عامل در جهت حفظ عزیت پایدار هر سازمان محسوب می‌گردد و توجه به توسعه آنها موجب انباشت پرورش سرمایه‌های فکری در یک سازمان است. براین اساس باید گفت امروزه فرآیندهای منابع انسانی با توجه به سرعت تغییرات محیطی در جهت بهبود و پاسخ به نیازهای سازمانی دچار تغییر و تحول شده است.

یکی از فرآیندهای مهم در حوزه منابع انسانی سیستم ارزیابی عملکرد می‌باشد تکیه جدید بر خود مدیریتی در برنامه ریزی‌های کار، سازمانها را مجبور کرده است به سمت نظام‌های عملکردی چند جانبه از جمله سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه^۱ (ارزیابی چند جانبه) و ارزیابی متوازن^۲ و یا (ارزیابی براساس مدیریت عملکرد^۳) حرکت نموده‌اند. نظام ارزیابی عملکرد سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه یکی از سیستم‌های مورد توجه می‌باشد که بار و گیرد.اصلاحی- آموزشی تمام سطح سازمان را مبنا قرار می‌دهد و در جهت بهبود عملکرد می‌تواند به کار گرفته نشود و سازمان را در زمینه توسعه کیفیت و رهبری مورد توجه قرار دهد. این سیستم امکان قابلیت مقایسه تعداد بیشتری ارزیاب را در سطوح سازمانی مورد حمایت قرار

^۱ . ۳۶۰ Feed Back.

^۲ . Balance score card(BSC).

^۳ . Planning-Do-check-Action(PDCA).

می‌دهد و بازخورد همه جانبه برای توسعه و جمع‌آوری نظرات فردی سرپرستان و زیردستان و بکارگیری آن در جهت توسعه رفتاری را پیشنهاد می‌کند.

(جونز، ویلیام برلی، ۴۹-۲۳: ۱۹۹۶)

برای اولین بار ارزیابی چند منبعی در سال ۱۹۸۰ در سازمانها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه مدیریت، به طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته شد اما تا اواخر ۱۹۹۰ طول نکشید که بازخورد ۳۶۰ درجه متداول شد.

(فانی و عباسی، ۲۶: ۱۳۸۲)

سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند سایر فنون مدیریتی و بعنوان یک راهکار برای پاسخ به نیاز امروز سازمانها و شرکتهای در توانمند سازی منابع انسانی و به ویژه مدیران مورد استفاده قرار گیرد. در اجرای این سیستم ارزیابی عملکرد، شایسته است به الزامات آن از جمله واکنش‌های مدیران جهت اجرا به نحوی که موثر واقع قرار گیرد توجه خاص مبذول داشت. این تحقیق سعی دارد با اخذ دیدگاه ردهای مدیریتی ضمن شناخت میزان آمادگی مدیران نسبت به استقرار این سیستم ارزیابی، زمینه را جهت اجرای بهینه این سیستم فراهم سازد.

۱-۲- بیان مسئله:

در سالهای اخیر ایجاد سه تغییر اساسی یعنی گذر از دوران مدیریت و رسیدن به دوران رهبری گذر از دوران وابستگی افراد به برنامه ریزی شخصی برای پیشرفت شغلی و نیز گذر از دوران ساختارهای هرمی به ساختارهای منعطف و افقی این نکته را برجسته ساخته است که سازمانها باید زمینه را برای تبادل اطلاعات مورد نیاز در خصوص فرآیندهای سازمانی، توسعه شغلی و عملکرد، با توجه به نظامهای اطلاعاتی و کانالهای بازخورد در گستره سازمان فراهم سازند. (جونز، مویلیام برلی، ۲۰: ۱۹۹۶)

با توجه به تغییرات محیطی سریع، شناخت از نقاط ضعیف ارکان سازمان از جمله منابع انسانی و بویژه ردهای 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 برنامه ریزی‌های سازمانی آنها را مجبور کرده است رویکردهای جدید را در نظام ارزیابی عملکرد انتخاب کنند. (حسن زاده، ۲: ۱۳۸۳)

یکی از این رویکردها، انتخاب سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه است. شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه استان قم با توجه به محیط خود و نوع عملکرد کاری که بیشتر جنبه‌ی تخصصی- نظارتی دارد باید به این نیاز توجه نمایند، غفلت در این موضوع ممکن است چنین سازمانهایی را در آینده با مشکل مواجه سازد.

پر واضح است برای اجرای هر سیستمی نیاز به زیر ساخت‌های مرتبط با آن سیستم است، این قاعده در مورد اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه مستثنی نیست لذا فراهم شدن این سیستم از جمله وظایف مدیران محسوب می‌گردد. اگر مدیران یک شرکت آمادگی لازم را برای اجرای سیستم نداشته باشند، حتماً طرح به شکست می‌انجامد. لذا استفاده از رویکردی اکتشافی برای شناخت میزان آمادگی مدیران نسبت به اجراء سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان کانون توجه این مطالعه قرار دارد تا با فراهم بودن آن نسبت به پیاده سازی بازخورد ۳۶۰ درجه که یکی از اهداف مدیریت منابع انسانی شرکت است اقدام ورزند.

۱-۳- اهمیت و ضرورت موضوع

یکی از مهمترین زیر سیستم‌های منابع انسانی سیستم ارزیابی می‌باشد، متأسفانه اکثر سازمانها از این فرآیند مهم منابع انسانی که جزو وظایف اصلی مدیریت نوین می‌باشد غافل می‌باشند. در راستای این نیاز در چند ساله اخیر یکی از سیستم‌های مورد توجه برای رفع مشکل در این حوزه نظام ارزیابی عملکرد بازخورد ۳۶۰ درجه می‌باشد. عمده توانایی کاربرد بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در سازمانها، کاربرد آن به عنوان سیستم فراگیر در گستره یک سازمان است و این فرصت را به تمامی کارکنان و مدیران و در پاره‌ای موارد حتی کارکنان زیردست نیز می‌دهد که در کار سازمان شرکت کنند.

(جونز - ولیام برلی، ۳۴: ۱۹۹۶)

بازخورد به افراد کمک می‌کند تا ادراک خود را در محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می‌تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه کنندگان و اعضای اتحادیه باشند.

(فانی - عباسی، ۴۲: ۱۳۸۲)

این روش می‌تواند به مدیران و رهبران سازمانی به خصوص با فرهنگ حاکم بر سازمانهای ایران، با این تصور که نزدیکترین افراد در شغل دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد می‌باشد، کمک نماید. سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه دارای الزاماتی برای پیاده‌سازی می‌باشد. در ده سال گذشته تحقیقاتی بسیار زیادی نسبت به بازخورد ۳۶۰ درجه انجام گردیده است و نتایج مثبتی از اجرای آن به ویژه در کشورهای اروپایی حاصل شده است و در مواردی نیز مشخص شده است که فرآیند بازخور بخصوص در ارزیابی همکار از همکار دارای پارادوکس‌های مختلف بوده است و در مواردی باعث عدم بهروری این سیستم‌ها نیز گشته است.

(الوانی، ۷۴: ۱۳۸۰)

بنابراین برای پیاده سازی سیستم بازخور ۳۶۰ درجه‌ای لازم است. مدیران و رهبران ارشد جنبه‌های مثبت و منفی استقرار چنین سیستمی را ملحوظ نظر قرار دهند و خود آنها باید الگویی برای مؤثر 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. تحقیق چنین انتظاری ایجاب می‌نماید، ضرورت، اهمیت و به ویژه امکان پذیری استقرار در چنین سیستمی از دیدگاه مدیران مورد ارزیابی قرار گیرد.

(جونز- ویلیام برلی، ۴۱: ۱۹۹۶)

از آنجایی که شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم به دنبال اجرایی‌سازی سیستم نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌باشد و با توجه به نیاز سیستم و جدید بودن موضوع جدید بودن موضوع ضرورت ایجاب

می‌نماید تا همانطور که مطرح گردید قبل از استقرار اقدامات تخصصی و مطالعه امکان سنجی صورت پذیرد و این تحقیق در همین راستا موضوعیت یافته است.

۴-۱- اهداف پژوهش

۴-۱-۱- هدف اصلی

۱- دستیابی به نگرش مدیران به منظور شناخت سطح آمادگی آنان برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه

۴-۱-۲- اهداف فرعی

۱-۱ فراهم ساختن مبنای اطلاعاتی در رابطه با ایجاد نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه.

۱-۲ پی بردن به کانونهای عمده تأثیر گذار برای اجرای ارزیابی عملکرد.

۱-۳ تسهیل در تصمیم گیری نسبت به استقرار سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه

۵-۱- سؤالات تحقیق

۵-۱-۱ سؤال اصلی

۱- آیا مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم دارای آمادگی لازم برای پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه می‌باشند؟

۵-۱-۲ سؤالات فرعی

۱-۱- آیا مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم نسبت به تغییر سیستم ارزیابی فعلی شرکت از خود تمایل نشان خواهند داد؟

۱-۲- آیا مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم تحول پذیری لازم برای اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد بازخورد ۳۶۰ درجه را دارا می‌باشند؟

۱-۳- آیا مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم توزیع قدرت را مورد حمایت قرار می‌دهند؟

۱-۴- آیا مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم مشارکت جمعی را مورد حمایت قرار می‌دهند؟

۱-۶- فرضیات تحقیق

۱-۶-۱ فرضیه اصلی

۱- مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم از آمادگی لازم برای اجرای سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه برخوردار نمی‌باشند.

۱-۶-۲- فرضیات فرعی تحقیق

۱-۱- مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم نسبت به تغییر سیستم ارزیابی فعلی شرکت تمایل ندارند.

۱-۲- مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم تحول‌پذیری لازم برای اجرای سیستم نظام ارزیابی عملکرد برخوردار نمی‌باشند.

۱-۳- مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم مشارکت جمعی به سطوح پایین‌تر را مورد حمایت قرار نمی‌دهند.

۱-۴- مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم توزیع قدرت به سطوح پایین‌تر را مورد حمایت قرار نمی‌دهند.

۷-۱- تعاریف نظری و عملیاتی

۱-۷-۱- سیستم ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه

بازخورد ۳۶۰ درجه به یک چرخه کامل از فرآیند بازخورد از سوی مافوقها، زیردستان و همکاران که مشارکت کامل کارکنان را به همراه دارد اطلاق می‌گردد.

۱-۷-۲- تحول پذیری

در تلاشی نظامند با دورنمای بهبود، توسعه و گسترش فعالیتهای تحولی همراه با آموزش و تغییر اطلاق میگردد. در این راستا نقش مدیر و اعتقاد و همراهی او با برنامه کلید اصلی ایجاد موفقیت در فرآیندهای تحول می‌باشد. هر چقدر مدیر به این امر اعتقاد داشته باشد نقش پذیری و دستیابی به اهداف برنامه‌های تحولی راحتتر صورت می‌گیرد. در این پژوهش اجرای سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه یک برنامه تحولی در راستای بهبود و توسعه شرکتها قلمداد گشته است. لذا سؤالات شماره‌های ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، پرسشنامه و جمعاً ۹ سوال تمایل به تحول پذیری را در بین مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم را مورد سنجش قرار می‌دهد.

۱-۷-۳- توزیع قدرت

میزانی که مدیران سطوح بالا اختیارات تصمیم‌گیری را به سطوح پایین‌تر ارجاع می‌دهند بیانگر توزیع قدرت می‌باشد این ارجاع در سه حوزه: دامنه، حوزه و ضریب معنی و مفهوم می‌یابد. در این تحقیق منظور از دامنه قدرت تعداد افراد یا گروههایی است که یک فرد یا یک گروه در آنها نفوذ دارد. حوزه قدرت به میزان اثر گذاری بر فعالیتهای است که خود فرد یا گروه با توجه به قدرت تفویض شده خویش نسبت به آن تصمیم گرفته و به اجرا در می‌آورد و ضریب قدرت درجه اثر گذاری بر رفتار فرد گروه را نشان می‌دهد. در این تحقیق سؤالات شماره‌های ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۰ و ۲۱ و ۲۲ پرسشنامه، و

جمعاً ۹ سوال توزیع قدرت را در بین مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم مورد سنجش قرار می‌دهد.

۱-۷-۴- مشارکت گروهی

یک درگیری ذهنی- عاطفی در موقعیتهای گروهی است که افراد را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یکدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این پژوهش سؤالات شماره‌های ۲۳ و ۲۴ و ۲۵ و ۲۶ و ۲۷ و ۲۸ و ۲۹ و ۳۰ و ۳۱ و ۳۲ و ۳۳ و ۳۴ و ۳۵ و ۳۶ و ۳۷ و ۳۸ پرسشنامه، جمعاً ۱۶ سوال تمایل به مشارکت جمعی را در بین مدیران شرکتهای فعال در شهرک صنعتی شکوهیه قم را مورد سنجش قرار می‌دهد.

۱-۷-۵- تغییر سیستم ارزیابی

درجه نیاز به حفظ یا تغییر سیستم ارزیابی عملکرد موجود را بیان می‌دارد در این پژوهش سؤالات شماره‌های ۱، ۲، ۳ و ۴ پرسشنامه، و جمعاً ۴ سوال احساس نیاز به چنین تمایلی را مورد سنجش قرار می‌دهند.

۱-۱-۲ - باز خور ۳۶۰ درجه^۱

کارکنان همواره تمایل دارند بدانند که آن‌ها تا چه اندازه در شغلشان خوب عمل می‌کنند. ایجاد و ارائه روش‌هایی که بتواند به آن‌ها بازخورد دهد، می‌تواند در تسهیل این امر و نیز افزایش اثر بخشی فرایندهای کار راهه شغلی بسیار موثر باشد. روش ارزیابی (بازخورد) ۳۶۰ درجه جزو جامعترین و کاملترین مدل‌هایی است که می‌تواند بدین منظور مورد استفاده قرار گیرد. این روش از اوایل دهه ۱۹۹۰ برای کمک به مدیران سازمان‌ها و تشخیص اهمیت بهبود تولید و خدمات رواج یافت و هدف آن ایجاد کانال‌های باز برای دریافت بازخورد و امکان تسهیل در رویکرد مشتری مداری برای بهبود خدمات و تقویت فرهنگ آن است. این روش برای نخستین بار در شرکت کرایسلر اجرا شد. همزمان محققان پیش بینی کردند که تا پنج سال بعد یعنی تا سال ۱۹۹۵ هر شرکتی مجبور می‌شود از آن استفاده کند. امروزه شرکت‌های پیشرو همچون والت دیسنی، جنرال الکتریک، کاتر پیلار، فورد و بسیاری دیگر از این مدل استفاده می‌کنند. در سال ۱۹۹۴ از ۳۲ شرکت معرفی شده توسط مجله فورچون^۲، ۲۳ شرکت از این مدل برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کرده‌اند و در سال ۱۹۹۶، ۵۰۰ شرکت برتر جهان از این روش بهره می‌گرفته‌اند و سالانه صدها میلیون دلار صرف حمایت از این برنامه می‌شود. تخمین زده شده است که در سال ۱۹۹۹ در حدود ۲۵٪ از سازمان‌های آمریکایی و در حدود ۹۰ درصد از شرکت‌هایی که توسط فورچون معرفی می‌شوند از این مقوله استفاده می‌کنند (کاسیوپه، ۳۷۹: ۱۹۹۹). در حقیقت بازخور ۳۶۰ درجه یک روش مناسب در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت

۱ - degree feedback ۳۶۰ - ۱

۲ - fortune

توسعه است. این فرایند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می‌کند. بعضی از سازمان‌ها بازخور را برای یک بخش از سازمان و به طور سیستماتیک انجام می‌دهند. بازخور به افراد کمک می‌کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می‌تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور ۳۶۰ درجه از روش‌های توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسی‌های سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است.

(جونز و برلی، ۱۱: ۱۳۷۹^۱).

در روش بازخورد ۳۶۰ درجه، چشم انداز جامعی در خصوص توانایی‌ها، رفتارها، توانمندی‌ها و عملکرد افراد در سازمان‌ها وجود دارد. فرض اصلی استفاده از این الگو این است که از دوران وابستگی افراد به سازمان برای برنامه ریزی شغلی عبور کرده و به دوران برنامه ریزی شخصی برای پیشرفت و توسعه شغلی رسیده ایم. (چونگ، ۱۱۱: ۱۹۹۹).

شاور^۲ ۱۹۹۵ در رابطه با اهمیت این روش می‌گوید: ارزیابی از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند به افراد در کشف انتظارات و نقاط قوت و ضعف خود که ممکن است حتی برای خودشان نیز امری تازه باشد کمک کند. (جونز و برلی، ۲۱: ۱۳۷۹^۳).

به طور کلی دلایل استفاده از این ابزار را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

۱- jones & berly

۲ - shover

۳ - jones & berly

۱. نیاز مراکز ارزیابی برای استفاده از گزینه‌های اثر بخش تر و مناسب تر
 ۲. قابلیت این ابزار برای خلاصه کردن داده‌های موجود مربوط به یک فرد در گزارش واحد
 ۳. نیاز به ارزیابی‌های مداوم افراد
 ۴. نیاز به بازخوردهای شغلی^۱ برای کارکنان
 ۵. نیاز به افزایش قابلیت‌های کارکنان در مواجهه با تغییرات تکنولوژیکی، چالش‌های رقابتی و تنوع فزاینده نیروی کار (گاروان و همکاران، ۱۳۴: ۱۹۹۷)
- واژه بازخورد ۳۶۰ درجه به نام‌های دیگری نیز شناخته می‌شود:
- ارزیابی کامل^۲
 - بازخورد چند جانبه^۳
 - ارزیابی چند منبعه^۴
 - ارزیابی همکاران و زیردستان^۵
 - ارزیابی عملکرد به طور گروهی^۶
 - ارزیابی چند منظوره^۷
 - درجه بندی چند دیدگاه^۸
 - ارزیابی ذینفعان^۹ (مک کارتی و گاروان، ۱۰: ۵: ۲۰۰۱)

۱ - job – related feedback

۲ - full-cycle appraisal

۳ - multi-rater feedback

۴ - multi-source assessment appraisal

۵ - subordinates & peer appraisal

۶ - group performance appraisal

۷ - multi point assessment

۸ - multi perspective rating

۹ - stakeholder appraisal

۱۰ - macCarthy & garavan

۲-۱-۲- تعریف روش بازخورد ۳۶۰ درجه

یوکل و لپسینگر^۱ بازخورد ۳۶۰ درجه را این گونه تعریف می کنند:

«بازخورد ۳۶۰ درجه یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر اساس پاسخ‌های دریافتی از کارکنان مافوق، همکاران، زیردستان، مشتریان، عرضه کنندگان و حتی خود فرد مورد ارزیابی؛

تحلیل‌ها انجام خواهد شد». (مک کارتی و گاراوان^۲، ۶: ۲۰۰۱)

هافمن^۳ (۱۹۹۵) بازخورد ۳۶۰ درجه را این چنین تعریف می کند:

«رویکردی که مشاهدات رفتاری را از چندین لایه درون سازمان و همچنین خود ارزیابی فرد

جمع آوری می کند». (مک کارتی و گاراوان^۴، ۶: ۲۰۰۱)

به طور کلی بازخورد ۳۶۰ درجه یا بازخورد چند منبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر

داده‌های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه کنندگان تکیه

دارد. (مک کارتی و همکاران،^۵ ۷: ۲۰۰۱)

۲-۱-۳- مقایسه رویکرد سنتی و رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه

۱ - yuki & lepsinger

۲ - maccarty & garavan

۳ -hoffman

۴ - maccarthy . m and tomaas n caravan

۵ - maccarthy . m and tomaas n caravan

بر اساس دیدگاه مک کارتی و گاروان، استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه بسیاری از محدودیت‌های روش‌های سنتی ارزیابی و ارائه بازخورد برداشته می‌شود، در جدول زیر دو رویکرد سنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه به طور خلاصه بررسی شده اند.

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 چند منبعی
هویت ارزیابی کنندگان	بازخور بدون نام	بازخور بدون نام آمده سازمانی مشخص
محتوی بازخور	گزارشات در مورد عملکرد، بر نتایج واحد کاری مبتنی است	گزارشات 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، ارتقاء، 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

جدول ۱-۲: مقایسه رهیافت و روش بازخورد ۳۶۰ درجه p۱۰: ۲۰۰۱ مaccarty et al

۲-۱-۴- انواع دیدگاه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه