

مقدمه: بازخور 360 درجه (DEGREE FEEDBACK) یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت 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 ارزیابی‌کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی‌کنندگان می‌تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه‌کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور 360 درجه از روشهای توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسیهای سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخور 360 درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. (ران کاسپیون، 2000) تعاریف مختلفی از این فرایند ارائه شده است. به طور کلی بازخور 360 درجه یا بازخور چند منبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده‌های جمع‌آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه‌کنندگان تکیه دارد. (مک کارتی، 2001)

ارکان بازخور 360 درجه

لپسینگر و لوسیا (1997) بیان می‌کنند که فرایند بازخور 360 درجه، جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد است. بنابراین، برنامه بازخور 360 درجه، درصدد است تا توجه افراد را به رفتار خود در محیط کاری و نحوه‌ای جلب کند که بر سایر اعضای سازمان (که با آنها کار می‌کند) تاثیر می‌گذارد. ارزیابی 360 درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می‌بخشد و می‌تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهوم بازخور 360 درجه به نظر می‌رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه‌های متداولی که برای بازخور 360 درجه استفاده می‌شود؛ عبارتند از: «ارزیابی ذی نفعان»، «بازخور چند معیاره»، «ارزیابی سیکل کامل»، «ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار - زیردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چند دیدگاهی». (مک کارتی، 2001) لپسینگر و لوسیا اشاره می‌کنند که بازخور 360 درجه با بازخور چند منبعی همخوانی زیادی دارد. آنها یک سیستم ارزیابی چند منبعی ارائه می‌کنند که متداولترین منابع ارزیابی به‌کار گرفته شده در آن عبارتند از: روسا، زیردستان، خود فرد، همکاران و غیره.... بازخور 360 درجه، در بسیاری از این منابع با بازخور چندمنبعی مشترک است. این فرایند نیز دارای چهار عنصر اصلی است.

شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کنند و هنوز بخش مهمی از **ارزیابی بالا به پایین!** فرایند بازخور 360 درجه است، که می‌تواند اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می‌توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده‌ترین و نزدیکترین منبع به افراد «مافوق بلافصل» است و «مدیران ماتریسی»، «مدیر بلافصل قبلی» و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند. (جونز و برلی، 1379)!

ارزیابی پایین به بالا: یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخور 360 درجه اینست که زمینه‌ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می‌شود. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند. بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از درجه است و همچنین فرایند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می‌کند 360 فرایند گسترده بازخور برناردین وبی (1987) به این نکته اشاره می‌کنند که باوجود اینکه علاقه زیادی به استفاده از ارزیابی پایین به بالا، در سیستم ارزیابی عملکرد در تئوری و عمل مشاهده می‌شود. بااین حال تعداد کمی از سازمانها، از آن به‌صورت بهینه استفاده می‌کنند. به بعضی از دلایل در این زمینه می‌توان اشاره کرد: سازمانها به این نتیجه رسیده‌اند که «ارزیابی بالا به پایین» متداولترین رهیافت ارزیابی است و در مقایسه با ارزیابی «پایین به بالا» با سبک استبدادی سازگارتر است. همچنین، مطالب تئوریک کمتری در زمینه ارزیابی پایین به بالا وجود دارد تا در سازمانها تغییر سیستم ارزیابی عملکرد استفاده کنند. (مک کارتی، 2001) بازخور همکاران: در مدل بازخور 360 درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه 180 درجه در زمینه

فرایند مشارکت « ارزیابی عملکرد فرد ارائه می‌کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می‌شود گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می‌کنند، به طوری که هر کدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند.» آنها همچنین سه روش «ارزیابی همکاران» را بر می‌شمرند: (مک‌کارتی 2001) ! معرفی همکاران: افراد یک گروه، یک سری افراد را تعیین می‌کنند که در یک ویژگی خاص یا بعدی از عملکرد، در بالاترین سطح گروه باشند

اعضای گروه، با استفاده از یک مقیاس ارزیابی و براساس یک سری ویژگی‌های پرسنلی یا عملکردی **ارزیابی همکاران!** خاصی، سایر افراد را ارزیابی می‌کنند

اعضای گروه، براساس یک یا چند عامل، همدیگر را از بهترین تا بدترین (به صورت یک طیف) **رتبه بندی همکاران!** رتبه بندی می‌کنند. کن و لاولر بیان می‌کنند که یافته‌های پژوهشی ارزیابی همکاران نشان می‌دهد که این روش، جنبه‌های قابل دسترس بودن، اعتبار و دوری از تعصب و گرایش‌های منفی را در روش‌های ارزیابی تقویت می‌کند

به فرایندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می‌کند. در این فرایند، خود فرد **خود ارزیابی!** به عنوان منبع ارزیابی و علاقه‌مند به خود ارزیابی است

در زمینه خود ارزیابی (به عنوان یک منبع ارزیابی) در مقایسه با ارزیابی همکاران و زیردستان مباحث کمتری ارائه شده، ولی زمانی که این منبع ارزیابی در درون فرایند بازخور 360 درجه به‌کار گرفته می‌شود، یک سری مسائل نیاز به بررسی دارند. کاردی و دوبینز (1994) بحث می‌کنند که خودارزیابی، باعث توسعه و بهبود در ارزیابی عملکرد می‌شود و از رشد تیم‌ها و مشارکت سطح بالا در سازمانها ناشی می‌شود. باوجود این، باروچ (1996) اشاره می‌کند که در بین سایر منابع سیستم ارزیابی چندمنبعی، منبع خودارزیابی، بیشتر از سایر منابع نادیده گرفته می‌شود. همچنین آلبرایت و لوی خاطر نشان می‌سازند که افراد صرفنظر از اینکه آیا در ساختار رسمی سازمان نیاز به انجام خودارزیابی هست یا (1995) بنابراین، لازم است که خودارزیابی به عنوان یک عنصر در فرایند ارزیابی عملکرد. نه، به ارزیابی عملکردشان می‌پردازند در زمینه علت استفاده سازمانها از (1980) شناخته شود تا افراد مسئولیت عملکرد خود را بر عهده بگیرند. تورنتون خودارزیابی، به دلایلی اشاره می‌کند: ! ارزشیابی عملکرد فعلی براساس اهداف مجری (ارزیابی کننده)؛ تعیین نیازهای مهارت‌آموزی و توسعه؛ ! گزارش دهی موفقیت‌های گذشته هنگام بکارگیری در یک شغل جدید؛ ! سنجش ساختار بررسی عملکرد فرد و مطالعاتی در زمینه مباحث انگیزشی!

علل رواج بازخور 360 درجه

ارزیابی چندمنبعی در سال 1980 در سازمانها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به‌طور گسترده استفاده شد. ارزیابی و اواخر 1980 مورد توجه قرار گرفته شد، اما تا اواخر 1990 طول نکشید که 1970 پایین به بالا و ارزیابی همکاران در بازخور 360 درجه متداول شد. در اواخر 1980 کتابهایی در زمینه بازخور چندمنبعی منتشر شدند که حاصل تحقیقات انجام گرفته به‌وسیله «مرکز رهبری خلاق در گرینور» بودند. براساس این تحقیقات سه یافته به‌دست آمده است بازخور یک عنصر کلیدی در توسعه و شخصیتی و حرفه ای است؛ - 1 بسیاری از مدیران کارآمد، یادگیرندگان هستند. به عبارت دیگر، مدیران اثربخش، فرصت‌های یادگیری و توسعه را - 2 تشویق می‌کنند؛

بسیاری از افراد، در محیط‌هایی با بازخور ضعیف، فعالیت می‌کنند - 3

به‌طور کلی محققان معتقدند، یک سری عواملی هستند که در تکامل ارزیابی منابع چندگانه نقش تسریع‌کنندگی را بر عهده دارند. اولین عامل بررسی نگرش کارکنان است. این بررسیها در زمینه بررسی رضایت کارکنان براساس ابعادی چون خطمشی، رویه‌ها، محیط کاری، مزایا و پاداش است

360 جنبش مدیریت کیفیت جامع، با تاکید بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه بازخور درجه عمل می‌کند. مدیریت کیفیت جامع به‌ویژه بر خدمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاش برای کیفیت برتر، بازخور 360 درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسیار مفیدی ارائه می‌کند، به‌دلیل اینکه، بااین روش، مشتریان و عرضه کنندگان از جهات مختلف می‌توانند بازخور دهند. گروت (1996) مدعی است که مدیریت کیفیت جامع به‌صورت یک نیروی تقویت کننده در پیشرفت و توسعه افراد به‌کار گرفته شده است، بااین تصور که نزدیکترین افراد در شغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشنهاد روش‌هایی برای توسعه و بالندگی هستند. از این رو، مدیریت کیفیت جامع، ابزاری

تورنو و لوندن (1996) بحث. برای توسعه فرایندهای بازخورد 360 درجه بود. عامل تسهیل‌کننده دیگر، خود ارزیابی است می‌کنند که ارزیابی سنتی سرپرست به ارزیابی‌کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیستم ارزیابی عملکرد مناسبتر و منصفانه‌تری در سازمان ایجاد شود. آنها اشاره می‌کنند که نیاز مدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخورد 360 درجه در دهه‌های گذشته بوده است. منابع ارزیابی (درون و بیرون) www.zibaweb.com سازمان اطلاعات مهمی ارائه می‌کنند تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کند

ادواردز و اون (1996) بررسی کرده‌اند که مدیریت بر مبنای هدف در 1960 و 1970 رواج یافت. به عنوان بخشی از رهیافت مدیریت بر مبنای هدف، افراد به مشارکت در توسعه اهداف کاری و ارزیابی عملکرد خود در مقابل این اهداف بنابر این، مفهوم خودارزیابی عملکرد در فرایند بازخورد 360 درجه، یک مفهوم کاملاً جدیدی نیست، بلکه از تشویق می‌شوند فرهنگ مدیریت بر مبنای هدف ناشی می‌شود. لپسینگر و لوسیا (1998) فرض می‌کنند که افزایش رقابت و تمرکز بر مشتری روشهای رایج دهه 1990 بودند و این روشها در اتخاذ و رواج ارزیابی منبع چندگانه به صورت یک کاتالیزور عمل کرده است. آنها بیان می‌کنند که انتقال از ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی و بوروکراتیک به ساختارهای مسطح باعث رشد و توسعه بازخورد 360 درجه شد. به عبارت دیگر، یکی از پیامدهای ساختارهای سازمانی مسطح‌تر این است که مدیران بیش از پیش به همکاری با سایر افراد سازمان نیاز دارند و انتظار می‌رود به نتایج دست یابند، حتی اگر آنها هیچگونه نظارتی بر روی افراد نداشته باشند. با چنین ساختارهایی، رهیافت سنتی ارزیابی به عنوان منبع ارزیابی، کارایی نداشته و به فرایند جامع‌تری نیاز است که به موجب آن همکاران، مشتریان و سایر ذینفعان بتوانند به فرد بازخورد ارائه دهند. والدمن و همکاران (1998)، به دلایل دیگری در زمینه اتخاذ فرایندهای بازخورد 360 درجه اشاره می‌کنند: اول، ارائه بازخورد به مدیران کمک می‌کند تا از طریق تلقی همکاران، زیردستان، سرپرستان و مشتریان آگاهی یابند، تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی ایجاد کنند. دوم فرض می‌شود، که اجزای فرایندهای بازخورد 360 درجه به افزایش سطح اعتماد و ارتباط، شکایت کمتر و رضایت بیشتر مشتریان منجر خواهد شد. (مک کارتی، 2001) باین حال بسیاری از محققان و دانش پژوهان ضمن تأیید کارایی بازخورد بحث می‌کنند که فرایند ارزیابی عملکرد، اگرچه، یک عنصر مهمی در کل فرایند عملکرد است، همواره در بسیاری از سازمانها، عامل منفی تلقی شده است. مایر (1991) ادعا می‌کند که بسیاری از مدیران ارزیابی عملکرد را کار دشوار و ناخوشایندی تلقی می‌کنند که انجام آن در سازمان ضروری است. تیلور و همکارانش (1995) اشاره می‌کنند که ارزیابی عملکرد چالش عملی برای همه کسانی است که در فرایند درگیرند. و لاولر خاطر نشان می‌سازد که مدیران فرایند ارزیابی عملکرد را دوست ندارند

به طوری که بدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی‌دهند؛ آنها اصلاً ارزیابی را با زیردستان در میان نمی‌گذارند. فولگر و چارچوبی از مشکلات مرتبط با بازخورد منفی را، در محتوی مصاحبه ارزیابی عملکرد ترسیم می‌کند (1998) کروپانزانو. آنها بحث می‌کنند که بسیاری از مدیران ارائه بازخورد منفی را دوست ندارند در زمینه ارائه آن نیز از مهارت لازم برخوردار نیستند و در نتیجه، عملکردها، اغلب مطلوبتر از حد واقعی ارزیابی می‌گردد و باعث کاهش قابل توجهی در این نقص و ناکارآمدی در ارزیابیهای مدیریت نیز مشهود است که به بعضی از اثربخشی فرایند مدیریت عملکرد می‌شود عوامل موثر در این امر می‌توان اشاره کرد: (لانگنچر، 1997) - معیار عملکرد نامشخص / ابزارهای ارزیابی ناموثر؛ روابط کاری ضعیف؛ -

عدم دسترسی مافوق به اطلاعات لازم در زمینه عملکرد واقعی؛ -

فقدان بازخورد در حال بهبود؛ -

نگرش منفی؛ -

فقدان توجه به بهبود و توسعه مدیریت؛ -

ارتباط ناموثر با سیستم‌های پاداش دهی؛ -

فقدان مهارت و انگیزه لازم در مدیران برای ارزیابی عملکرد؛ -

عدم ثبات در ساختار و فرایندهای سازمان -

سنتی) با پیامدهای سازمانی چون، (لاندن و بتی (1993)، در این زمینه بحث می‌کنند که ارزیابی عملکرد به این شیوه تغییرات شغلی و حقوق، تصمیمات مربوط به انتقال و ارتقا، تغییرات شغلی و حقوق ارتباط دارد و طبیعتاً باعث بهبود عملکرد واحد کاری یا رفتار مدیر نخواهد شد

آنها پیشنهاد می‌کنند در حالی که تصمیمات مربوط به توسعه و مهارت آموزی که نتیجه حمایت شده ارزیابی عملکرد سنتی است. ولی دستیابی به این هدف، غالباً مشکل است، به دلیل اینکه، ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد گذشته است. از سوی دیگر، بازخورد 360 درجه معمولاً در سازمانها، به عنوان ابزار توسعه برای یادگیرندگان استفاده می‌شود

مهمترین تفاوت بین ارزیابی سنتی و بازخورد 360 درجه اینست که رهیافت سنتی تنها یک منبع ارزیابی دارد، در حالی که رویکرد بازخورد 360 درجه شامل چندین منبع است، بنابراین جامعتر از رهیافت سنتی است

بکر و کلیموسلئی، اشاره می‌کنند که برخلاف ارزیابی سنتی سرپرست، بازخور 360 درجه، پیچیدگی مدیریت و ارزشها و ورودی این منابع متفاوت را تشخیص می‌دهد. جدول زیر خلاصه‌ای از تفاوت‌های کلیدی بین دو رهیافت ارزیابی عملکرد را (ارائه می‌کند. جدول 1)

مراحل فرایند بازخور 360 درجه

(سیستم بازخور 360 درجه شامل مراحل مختلف است: (مک کارتی، 2001
هدف بازخور 360 درجه اینست که اطلاعات به‌دست آمده از فرایند برای توسعه مسیر **تعیین هدف بازخور 360 درجه - 1** شغلی و ارزیابی عملکرد استفاده شود. این هدف بایستی در ابتدای فرایند مشخص شود و با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند مرتبط باشد

ابزارهای ارزیابی شامل پرسشنامه‌هایی است که توسط ارزیابی‌کنندگان مختلف پر **انتخاب ابزار جمع‌آوری داده - 2** البته تعداد این سازمانها کم است. می‌شود، باوجود این، بعضی از سازمانها از مصاحبه نیز استفاده می‌کنند

در این زمینه توصیه می‌شود که به جای ویژگی‌های عمومی بر رفتار واقعی فرد توجه **تصمیم‌گیری در زمینه موارد - 3** شود. بسیاری از صاحب‌نظران پیشنهاد کرده‌اند که آیتم‌های ارزیابی باید بر محتوی خاصی مبتنی باشند. به طوری که بتواند رفتارهایی که ارزیابی می‌شوند، باید از چشم‌انداز و ارزشهای سازمان ناشی شود. خطای ارزیابی را کاهش دهد

در این مرحله دریافت‌کنندگان بازخور تعیین می‌شوند. در ادبیات **تصمیم‌گیری در مورد دریافت‌کنندگان بازخور - 4** مدیریتی، این عقیده مطرح است که افراد بایستی برای مشارکت در برنامه بازخور داوطلب باشند. مشارکت اجباری می‌تواند تهدیدکننده باشد و اثربخشی سیستم را به خطر بیندازد. بازخور 360 درجه، به‌دلیل بازخور غنی که به‌وسیله زیردستان فراهم می‌شود، ابزار مفیدی در برنامه‌های توسعه رهبری است

ارتباط با همه ذی‌نفعان درگیر در فرایند بازخور 360 درجه در مرحله **پرورش ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان - 5** طراحی و اجرای بازخور نیاز است و مهارت‌آموزی بخشی از این فرایند است. پرورش ارزیابی‌شوندگان در زمینه پذیرش بازخور منفی ضروری است. ارزیابی‌کنندگان باید در زمینه خطاهای مختلف ارزیابی که ممکنست رخ بدهد (نظیر خطاهای هاله‌ای و سهل‌گیری) آگاهی پیدا کنند

ارزیابی‌کنندگان شامل رئیس، خود فرد، زیردستان و **دریافت‌کنندگان بازخور، ارزیابی‌کنندگان را انتخاب می‌کنند - 6** مشتریان داخلی و خارجی هستند

پرسشنامه دو فرم دارند. یک روش، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی‌کنندگان برای ارزیابی **توزیع پرسشنامه - 7** رفتارهای مختلف فرد استفاده می‌کنند. یک روش کارتر، فرستادن دیسکت به هرکدام از ارزیابی‌کنندگان است و آنها می‌توانند پرسشنامه را به‌طور الکترونیکی تکمیل کنند

این مرحله توسط مشاوران بیرونی صورت می‌گیرد. در این مرحله اطلاعات بازخور جمع **تحلیل اطلاعات بازخور - 8** آوری شده و گزارش‌های لازم تهیه می‌شود
زمانی که گزارش‌ها تهیه شد و گزارش نهایی تکمیل گردید، بازخور به دریافت‌کنندگان بازخور **بازخوردادن بازخور - 9** ارائه می‌شود

دریافت‌کنندگان بازخور باید قادر به ایجاد زمینه‌های توسعه باشند و از داده‌های بازخور در **پیگیری اجرای فرایند - 10** زمینه توسعه و مهارت‌آموزی استفاده کنند. ضروری است که دریافت‌کنندگان بازخور، در زمینه رفع ضعف‌هایشان، برنامه عملی داشته باشند

در سازمانهایی که بازخور 360 درجه به‌طور اثربخش جریان دارد، ممکنست فرایند، بعد از دریافت **تکرار فرایند - 11** گزارش‌های اولیه بازخور، تکرار شود. البته این فرایند در بسیاری از سازمانها کاملاً جدید است و هدف از اتخاذ بازخور 360 درجه، در این سازمانها درجه اول، ایجاد فرصت مشارکت برای کارکنان است. مدلهای رایج در زمینه توسعه (ابزارهای ارزیابی 360 درجه اشاره شده که می‌تواند در طراحی فرایندهای بازخور استفاده شوند. (نواک، 1993
این نوع ارزیابی، دانش، مهارتها و تواناییهای مبتنی بر رویه‌های تحلیل شغل سنتی را می **مدل اول «تحلیل شغل» است** سنجد. برای مثال، دانش، مهارتها و تواناییهای مورد نیاز یک شغل خاص، از طریق مصاحبه با متصدیان و داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌های اطلاعات شغلی تعیین می‌شود

به جای سنجش ساده مهارتها و تواناییها، بر ارزیابی قابلیت‌های مرتبط با شغل خاص **مدل دوم مبتنی بر قابلیت فرد است** متمرکز است. واکسلی و کلیموسکی (1994) قابلیت مدیریتی را اینگونه تعریف می‌کنند. «ویژگی‌های یک فرد که به رفتارهایی منجر می‌شود که نیازهای شغلی را در درون پارامترهای محیط سازمانی برآورد می‌کند و در حقیقت نتایج مطلوب را تحقق می‌بخشد. این قابلیت‌ها از طریق مقایسه رفتارهای افراد دارای عملکرد بالا با افراد دارای عملکرد پایین

«مشخص می شود»

این نوع ارزیابی 360 درجه، دانش، مهارتها و تواناییها را براساس **مدل سوم بر برنامه ریزی استراتژیک تمرکز دارد** برنامه‌های استراتژیک سازمان می‌سند. عقیده بر اینست که این رفتارها یا تواناییها، سازمان را در دستیابی به اهداف و برنامه‌های استراتژیک خود یاری می‌رساند. نواک این دانش و مهارتها را استراتژیک قلمداد می‌کند که از طریق مصاحبه و تمرکز بر گروه‌هایی از مجریان کلیدی سازمان تعیین می‌شوند

این مدل از تئوری توسعه ناشی می‌شود که بر مدل‌های مفهومی و تئوریک رشد و توسعه کارراهه ارتباط نزدیک دارد. بر این اساس که بازخور 360 درجه به افزایش خودآگاهی و در حقیقت به فرایندهای توسعه کارراهه موثرتر منجر می‌شود. مدل پنجم بر تئوری شخصیت متکی است. این مدل مهارتها، دانش و تواناییهایی را می‌سنجد که با شخصیت (نظیر کیفیتها، خصوصیتها، ویژگیها، سبکهای ارتباطی، روابط بین فردی و شناخت افراد) در ارتباطند. تاکید ابزار، بر ویژگیهای شخصیتی است و دریافت‌کننده بازخور و اکثراً سایر افراد را در زمینه ویژگیهای شخصیتی دریافت می‌کند. این مدل یکی از مدل‌هایی است که در طراحی و توسعه بازخور 360 درجه کمتر استفاده می‌شود

کاربردهای بازخور 360 درجه

متداولترین کاربردهای بازخور 360 درجه عبارتند از

تحقیقات نشان می‌دهند که 94 درصد سازمانها، از بازخور 360 درجه برای آموزش و استفاده می‌کنند. **توسعه کارراهه -** که شامل خودبالندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت، تعیین متداولترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کارراهه است نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است و یادگیرنده از (افزایش خود ادراکی بهره‌مند می‌شود. (مک کارتی، 1999

بازخور 360 درجه می‌تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی **تغییر فرهنگی -** منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را اورلی (1994) مدعی است که بسیاری از سازمانها از بازخور 360 درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، ارائه می‌دهد. تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می‌شود

زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، بازخور 360 درجه می‌تواند چرخه موثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیتها و رفتارهایی که برای سازمان ارزشمند است، ارائه کند. اسمیتر معتقد است که محتوی ارزیابی منابع چندگانه با ابعدادی از عملکرد، در ارتباط است که برای سازمان مهم هستند. این رفتارهای مهم ابزار ارزیابی و افرادی را دربردارند، که در معرض ارزیابی منابع چندگانه، شمای از عملکرد مطلوب و رفتارهای مورد انتظار را توسعه می‌دهند در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحبانظران: **ارزیابی عملکرد -** اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور 360 درجه با پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد درجه، مطالب تئوریک قوی 360 به این سیستم می‌شود. بااین حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور وجود دارد

در زمینه ارزیابی عملکرد، سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمانها از آنها استفاده می‌کنند. (ایلگن و همکاران، 1979) اولین گروه شامل آنهایی هستند که رفتار فرد (دریافت‌کننده بازخور) را مشاهده می‌کنند و بنابراین در موقعیت ارزیابی قرار دارند. این گروه شامل رئیس، همکاران، زیردستان، مشتریان درونی و بیرونی هستند. منبع دوم بازخور، محیط شغلی است. منبع سوم، خود افراد هستند که می‌توانند در مورد عملکرد خودشان قضاوت کنند

سازمانها از بازخور در جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکتها و موسسات: **افزایش اثربخشی تیم -** سیستم‌های بازخور 360 درجه ای را توسعه می‌دهند که بر مهارتهای مورد نیاز در اثربخش‌تر کردن تیم‌های کاری تاکید دارد. اطلاعاتی که این فرایندها جمع‌آوری می‌کنند، هم رفتارهای ضروری تر را مشخص می‌سازد و هم به افراد کمک می‌کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازمست ماهیت متفاوت بازخور 360 درجه برای توسعه مهارتهای کار بنابراین، متداولترین کاربردهای بازخور 360 درجه بر کارراهه و سایر اشکال توسعه کارکنان تاکید. تیمی، مناسب است (دارند. (لپسینگر و لوسیا، 1997

درجه مزیت‌های فراوانی برای کارکنان و در کل سازمان دارد. این عقیده که بازخور منابع 360 از این جهت، بازخور چندگانه ارتباط دوطرفه را در سازمان، افزایش می‌دهد، به‌شدت مورد قبول است. (مک کارتی، 2001) لاندن و بتی بحث در عین حال، می‌کنند که بازخور 360 درجه به ابعاد مهم عملکرد (که پیش از این نادیده گرفته شده‌اند) توجه دارد ارزشهای سازمان را به کارکنان انتقال می‌دهد؛ باعث اثربخشی و بهبود روابط کاری و سازمان می‌گردد؛ فرصتهای مشارکت افراد را افزایش می‌دهد؛ تعارضات را آشکار و رفع می‌کند؛ و احترام به عقاید کارکنان را در مدیریت عالی سازمان، مسلط می‌کند. کاراوان و همکارانش به بعضی از مزایای فردی و سازمانی فرایند بازخور 360 درجه اشاره

دارند. مزایای سازمانی شامل مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسبتر در درون سازمان است. اساساً مزایای سازمانی حول محور بهبود روابط کاری کارکنان می‌چرخد. در مورد مزایای فردی عقیده بر اینست که اطلاعات باخور 360 درجه، معتبرتر، منصفانه‌تر و قابل اعتمادتر هستند، به دلیل اینکه آنها از یکسری منابع متعدد جمع‌آوری می‌شوند. در نتیجه افراد ممکنست راهنمای بهتری در زمینه توسعه کار راه‌شان داشته باشند. از اینرو که، باخوری که دریافت می‌کنند خودآگاهی را افزایش می‌دهد و این افزایش خودآگاهی گام اولیه در فرایند توسعه کار راه است. (مک‌کارتی و کاروان، 1999) هازوکا و همکارانش نیز به بعضی از مزایای باخور از دیدگاه فردی اشاره می‌کنند. آنها معتقدند، دریافت‌کنندگان باخور اطلاعات باارزشی را دریافت می‌کنند که در تعیین نقاط قوت و ضعفشان ضروری است. باخور به سایر افراد نیز فرصتی فراهم می‌کند که افراد بدون اینکه مشخص شوند، همکارانش را ارزیابی و از آنها انتقاد کنند.

نتیجه‌گیری

توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقای: هافمن به دلایلی اشاره می‌کند که شرکتها باید باخور 360 درجه را به‌کار گیرند کار تیمی و تیم‌سازی، ایجاد فضایی با مشارکت بالا، تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسایی قابلیت‌های سازمان و در نتیجه مشخص‌شدن ارزشها و پاداشهای سازمان. فرایند باخور 360 درجه به‌عنوان یک سیستم توسعه، به‌سرعیت در حال رشد است. بسیاری از سازمانها باور کرده‌اند که اعضای سازمان باید از بینش دیگران درباره کارها و رفتارشان مطلع باشند و خودشان نیز به‌عنوان یک عنصر کلیدی در فرایند مداخله و مشارکت داشته باشند. یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانهاست که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمانها شده است. عمده توانایی باخور 360 درجه در سازمانها، به‌کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است، که در نتیجه آن، سازمانها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به‌کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند. بنابراین، در صورتی که سیستم باخور و ارزیابی 360 درجه به‌درستی به‌کار گرفته شود، می‌تواند با توسعه سازمان در یک راستا قرار گیرد. (جونز و برلی، 1379) براین اساس برای اینکه سازمانها قادر به اتخاذ باخور چندمنبعی موثر باشند و از نتایج باخور استفاده بهینه کنند، توجه به چند نکته ضروری است

قبل از سرمایه‌گذاری برای به‌کارگیری یک ابزار یا فرایند خاصی، نحوه استفاده از آن آموخته شود. در باخور منبع - 1 چندگانه یا 360 درجه، به‌عنوان یک فرایند جامع، نیاز به آگاهی لازم از تمام ابعاد آن است. هر سیستم دارای نقاط قوت و ضعف خود است که شناخت این نقاط قوت و ضعف در به‌کارگیری آن یاری می‌رساند.

چرا افراد باید به همدیگر باخور ارائه دهند؟ این امر به افراد فرصت می‌دهد تا: **حمایت از اعتبار باخور 360 درجه - 2** از اطلاعات عینی مربوط به عملکرد استفاده کنند. اما چه سودی برای ارائه‌دهنده باخور دارد؟ جواب اینست که، افرادی که با همدیگر کار می‌کنند می‌توانند از همدیگر حمایت کنند یا برای همدیگر مشکل‌ساز شوند. باخور فرصتی برای ایجاد تغییر مثبت در رفتار کاری افراد است

کاتز، (1996): باخور منابع چندگانه چیزی بیشتر از یک ابزار است. یک (از تسهیل‌کننده‌های ماهر استفاده شود - 3 فرایندی است که چندین رخداد در آن باید تسهیل شود. در این زمینه جلساتی که قبل از ارزیابی برگزار می‌شود، آسانترین روش برای تسهیل است. جلسات آموزشی و تصمیم‌گیری ممکنست توسط مدیران آشنا با موضوع اداره شود. جلساتی که بعد از ارزیابی برگزار می‌شود، بالقوه، چالشی هستند و شامل پذیرش و تفسیر باخور، باخور تکمیلی، برنامه‌ریزی توسعه افراد و هدایت عملکرد است. مدیرانی که این وظیفه را برعهده دارند باید مهارت‌های لازم برای اداره این جلسات را داشته باشند، البته باوجود اینکه جلسات باخور 360 درجه منحصر به فرد هستند، ولی همواره به بکارگیری مشاور نیاز ندارند. بعضی از سازمانها در داخل نیروهایشان افرادی دارند که دارای تجربیات باخور 360 درجه هستند؛ مهارت‌های اداره رفتار گروهی را دارند؛ و به توانایی‌هایشان در اداره جلسات مربوط به باخور منابع چندگانه اعتماد دارند. برای دومین یا سومین بار که باخور ارائه می‌شود، نیاز به این جلسات احساس نمی‌شود. دریافت‌کنندگان باخور ممکنست در زمینه کاری که (بایستی انجام دهند، آگاهی لازم را کسب کرده باشند. (کاتز، 1996)

استفاده صرف از باخور منابع چندگانه برای خودآگاهی افراد باعث بروز مشکلاتی می‌شود: **پیگیری برنامه‌های توسعه - 4** شود. باخور 360 درجه می‌تواند زمینه‌های ایجاد مهارت را شناسایی بکند. از سوی دیگر، ابزار آموزش و توسعه نیز نمی‌تواند راه حل مشکلات را ارائه کند. اگر سازمانی قصد برنامه‌ریزی توسعه مورد نیاز یا فراهم ساختن منابع توسعه ندارد، افراد در نهایت به این نتیجه می‌رسند که پروسه، منفعتی برای آنها ندارد. در حالی که باخور منابع چند ایجاد کنند باوجود این عدم پیگیری برنامه‌های توسعه، باعث می‌شود، فرایند مورد نظر، بدون فراهم ساختن ابزار توسعه و بهبود پایان می‌پذیرد. سازمان باید براساس داده‌های باخور 360 درجه، برنامه‌هایی برای حمایت از فعالیت‌های بالندگی داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکنست اتلاف شود و از پروسه‌های آینده حمایت موردنیاز به

عمل نیاید.

تجربیات موفقیت‌آمیز مدیریت عملکرد در **بازخور توسعه‌ای از تصمیمات پاداش دهی و برنامه های پرسنلی جدا شود - 5** اندک سازمانهایی به چشم می خورد. در صورتی که بازخور عملکرد در گذشته به فعالیتهای پاداش دهی و یا سایر تصمیمات منابع انسانی مرتبط باشند افراد کمتر به این امر باور پیدا می کنند که بازخورها اکنون برای اهداف توسعه‌ای استفاده می شود. زمانی که افراد احتمال دهند که ممکنست، در این فرایند، شغل یا کار راهشان در معرض خطر باشد، در ارائه بازخورهای صحیح، دچار مشکل می شوند. آنها ممکنست سعی کنند از امنیت شغلی دوستانشان حمایت کنند یا در اخراج افرادی که نمی توانند از آنها پیش بیفتند تلاش کنند. اگر انتظار داشته باشیم که ارزیابیهای ارائه شده در این فضا، برای تعیین اولویتهای رشد و توسعه، عینی، منصفانه و صحیح باشد، اشتباه کرده ایم. برای اینکه بازخور 360 درجه به عنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود، نباید با تصمیمات پاداش دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به دلیل اینکه، در صورتی که افراد معتقد باشند که داده‌های ارائه شده در بازخور بر حقوق، شغل و کار راهشان تأثیر می گذارد، احتمالاً به سختی پاسخهای عینی ارائه می کنند و شاید فرایند بازخور چیزی بیشتر از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود. (کاتز، 1996)

فرایند بازخور 360 درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به انجام چنین - 6 (کاری در سازمان تشویق کنند. (مک کارتی، 2001

منابع

انتشارات سایکو، (1379) چاپ اول	سید اسماعیل اصغریپور و غلامرضا طالقانی، تهران،	جونز جان و ای وبرلی ویلیام، «بازخور 360 درجه راهبردها، رهیافتها و شیوه‌هایی برای مدیران»،
--------------------------------	--	---