

ارزیابی شایستگی مدیران بر اساس مدل ۳۶۰ درجه در اداره کل اوقاف و امور خیریه استان مرکزی

سید جواد غائب

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه

چکیده

محیط کار امروز تفاوت‌های زیادی با قبل کرده است. سازمان‌ها با تأکید بر داشتن کارمندان دانش‌مدار، با محور قرار دادن خلاقیت و نوآوری و استفاده بهتر از ظرفیت‌های منابع انسانی خود توانسته‌اند گوی سبقت را در عرصه رقابت جهانی برپایند. ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیرتر شده و شاهد پدید آمدن نوع جدیدی از سازمان‌های کوچک با جریان باز اطلاعات میان افراد آن هستیم، در چنین فضایی استفاده از ابزارهای مؤثر مدیریت منابع انسانی در حوزه ی ارزیابی و توسعه افراد از جایگاهی مهم برخوردار است. روش پژوهش از نوع استنباطی - پیمایشی است با استفاده از پرسشنامه از ۴ گروه ذینفع یعنی مدیران، معاونین، کارکنان و اصحاب وقف می‌باشد که شایستگی مدیران در قالب پیمایش صورت پذیرفته است. این تحقیق با هدف ارزیابی شایستگی‌های مدیران از دیدگاه‌های خودارزیابی، ارزیابی معاونین و کارکنان و ارزیابی اصحاب وقف به روش بازخورد ۳۶۰ درجه در پی آنست تا به سؤال اصلی تحقیق یعنی «آیا اختلاف معناداری میان نتایج خودارزیابی و نتایج ارزیابی مدیران و نتایج ارزیابی اصحاب وقف و نتایج ارزیابی کارکنان وجود دارد؟» پاسخ دهد. نتایج نشان داد که ارزیابی شایستگی‌های مدیران که امری هدف‌گرا، ارزش‌گرا و منطقی و اصلاحی باشد از بهترین مدل که همانا بازخورد ۳۶۰ درجه می‌باشد، امکان‌پذیر است که توانائی‌ها، دانش و مهارت و رفتار آنان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

واژگان کلیدی: ارزیابی شایستگی مدیران بر اساس مدل ۳۶۰ درجه، مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد مدیران، توسعه حرفه‌ای در سازمان‌ها

مقدمه

اکنون سال‌هاست در نظام اداری و سازمان‌های خصوصی اغلب کشورها نتایج ارزشیابی را به‌عنوان پایه و مبنای اتخاذ تصمیمات مهم اداری همچون ارتقاء، انتصاب به رده‌های بالاتر، تشویق و تقدیر از خدمات برجسته، جایگزینی افراد بر اساس استعداد و شایستگی و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان با توجه به نارسایی‌های عملکرد آنها و پرداخت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. (بازرگان، ۱۳۶۲، ص ۱۲۹).

دنیای کنونی، دنیای سازمان‌هاست و متولیان اصلی سازمان‌ها، انسانها هستند حتی با وجود فناوری شدن سازمان‌ها، نقش انسان به‌عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان کماکان باقی خواهد ماند. (بهرینی مقدم، ۱۳۸۰، ص ۸)

اندیشمندان هزاره سوم را عصر ظهور کسب و کارهای مبتنی بر دانش دانسته‌اند. (قرائتی پور، ۱۳۸۲، ص ۲۲) کسب و کارهایی که انسان در آن دیگر به‌عنوان ابزار مدیریت همچون ماشین آلات مطرح نبوده، بلکه به‌عنوان سرمایه و دارایی ارزشمند و قابل اتکاء سازمان که منجر به مزیت رقابتی می‌گردد؛ در نظر گرفته می‌شود. در گذشته وقتی سرمایه داران از ثروتشان سخن می‌گفتند، منظورشان مالکیت بر کارخانه، ماشین آلات، موجودی‌ها، منابع مادی و طبیعی بود. در آینده البته آینده‌ای که از هم اکنون اتفاق افتاده است و ما در آن زندگی می‌کنیم وقتی صحبت از سرمایه‌ها و دارایی‌های سازمان می‌گردد. منظور قطعاً میزان دستیابی سازمان به دانش و میزان بکارگیری انسانها با قابلیت‌های ممتاز و دانش‌مدار می‌باشد.

ارزیابی (ارزشیابی) افراد و ارزش‌گذاری به کار و خدمت ارائه از طرف آنها به منظور تشخیص نقاط قوت و ضعف عملکردی آنها از دیرباز امری شناخته شده می‌باشد به گونه‌ای که اکنون سال‌هاست در نظام اداری و سازمان‌های خصوصی اغلب کشورها نتایج ارزشیابی را به‌عنوان پایه و مبنای اتخاذ تصمیمات مهم اداری همچون ارتقاء، انتصاب به رده‌های بالاتر، تشویق و تقدیر از خدمات برجسته، جایگزینی افراد براساس استعداد و شایستگی و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان با توجه به نارسایی‌های عملکرد آنها و انواع پرداخت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. (بازرگان، ۱۳۶۲، ص ۱۲۹) ارزیابی سنتی که مبتنی بر یک منبع و عمدتاً مقام مافوق هستند، نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای پیچیده و متنوع محیط‌های سازمانی عصر حاضر باشند از یک طرف شغل‌های پیچیده، پر تغییر و دانش‌مدار شده‌اند که مدیران مافوق وقت و علم کافی را برای مشاهده عملکرد افراد تحت سرپرستی خود ندارند و از سوی دیگر رقابت حاکم بیشتری توجه و تلاش مدیران ارشد را به خود معطوف داشته که نمی‌توانند اطلاعات جامعی را به تنهایی درباره‌ی مدیران تحت سرپرستی خود ارائه دهند. مفاهیم جدیدی همچون سازمان‌های یادگیرنده، ساختارهای افقی، سازمان‌های مجازی، گروه‌های خودگردان و موارد مشابه نیز از حاکم شدن فضای جدیدی بر سازمان‌ها حکایت می‌کنند که بر تشریک مساعی و ایجاد کانالهای باز و جریان آزاد اطلاعات در سازمان‌ها و ارزش نهادن به نظرات کلیه‌ی افراد و ذی‌نفعان سازمان تأکید می‌کنند در چنین فضایی همه باید در راستای بهبود و تعالی سازمان مشارکت کنند.

مبانی نظری

تاریخچه شایستگی

کرستید^۱ (۱۹۹۸) معتقد است رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌های قدیم، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می‌کردند. ادبیات رهبری، سرشار از تحقیقاتی است که تلاش می‌کردند تا ویژگی‌های یک رهبر خوب را تعریف کنند. روانشناسان صاحب نظر در امور پرسنلی نیز در زمینه شناسایی روابط موجود میان خصیصه‌های افراد، رفتار و خروجی‌های کار به مدت‌های مدیدی است که به فعالیت و تحقیق پرداخته‌اند.

¹. Kierstead

تعریف شایستگی

شایستگی، تعاریف متعددی دارد که برخی از آن‌ها از دید صاحب نظران مختلف، عبارتند از: شایستگی، عبارت است از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت دهی می‌شود. (بوندر^۲، ۲۰۰۳).

مفهوم ارزیابی

ارزیابی عمل یافتن ارزش هر چیز است.

ارزیاب، کسی است که ارزش هر چیزی را معین می‌کند.

ارزش، یعنی قیمت بها، ارز، ارج، قدر، برازندگی، شایستگی، زبندگی، قابلیت، استحقاق. (دهخدا، ۱۳۲۸، ص ۱۸۱۴)

فلسفه ارزیابی

افلاطون، اندیشمند بزرگ دنیای کهن، ۲۵ قرن پیش نوشت: هرگز دو فرد همانند متولد نشده‌اند. یکی برای شغلی مناسب است و دیگری برای شغلی دیگر. زمانی که فرد به شغلی خاص بپردازد که با مواهب طبیعی او سازگار است، همه کارها در حد اعلا کمیّت و کیفیت خود پیش می‌روند.

ارسطو نیز در کتاب سیاست نوشته است: اگر جامعه، خواهان سعادت است باید کار به دست کاردان و قدرت، محدود و مسئولیت، معلوم و قانون، حاکم باشد.

ضرورت و علل استفاده از ارزیابی

ارزیابی عملکرد، مفهوم جدید برای سازمان‌ها نیست. در بیشتر سازمان‌ها، عمل ارزشیابی از طریق یک نظام ارزیابی عملکرد انجام می‌شود. طی تحقیق انجام شده در آمریکا، معلوم شد که ۹۰ درصد از سازمان‌ها از نوعی نظام ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند (محمدزاده و مهره‌ژان ۱۳۷۵، ص ۲۲۰)

ضرورت تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان را می‌توان از ابعاد مختلفی مورد بررسی قرار داد:

۱. دیدگاه عملی

- تئوری‌های عملی و تحقیقات روان‌شناسی صنعتی در زمینه انگیزش کارکنان، نقش ارزیابی در افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان را تأیید می‌کنند.

- یکی از نیازهای انسان کمال طلبی است و روان‌شناسان صنعتی عقیده دارند از طریق ارزیابی می‌توان به ارتقا و تشویق افراد پرداخت و کمال طلبی آنها را ارضا کرد (سلطانی، ۱۳۸۱، ص ۹-۱۱)

۲. دیدگاه تجربی

تحقیقات تجربیات موجود در سازمان‌ها، لزوم به کارگیری نظام ارزیابی اثربخش را تأیید می‌کنند.

۳. دیدگاه فردی

محققان به این نتیجه رسیده‌اند که بیشتر مردم می‌خواهند بدانند کارشان را چطور انجام می‌دهند و برای افزایش اثربخشی در کار، به بازخورد عملکرد خویش نیاز دارند تا بتوانند در مسیر توسعه خود گام بردارند.

۴. دیدگاه سازمانی

طراحی نظام مؤثر، به مدیران سازمان کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف کارکنان را بشناسند و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد را در برنامه ریزی نیروی انسانی، تعیین رویای آزمون‌های استخدامی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، اعطای پاداش، ارتقا، نقل و انتقال، اخراج و ... به کار گیرند.

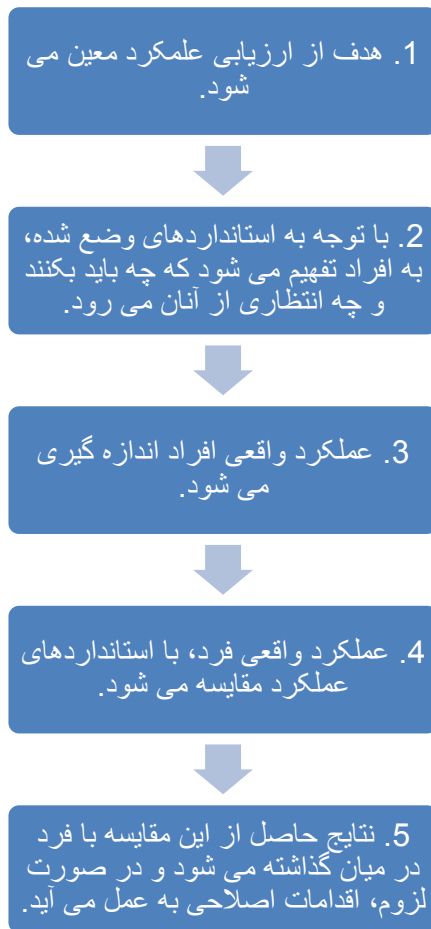
نتایج نظرسنجی انجام شده در مرکز آموزش مدیریت دولتی به شرح زیر می‌باشد (جمعی از اساتید مدیریت، ۱۳۷۸، ص ۴):

از افراد سؤال شد که آیا ارزشیابی کارکنان و مدیران یک ضرورت است؟ ۹۵ درصد از کل افرادی که به این پرسش پاسخ داده اند، ارزشیابی را یک ضرورت تشخیص داده و ۵ درصد بقیه نیز با ارزیابی، به صورتی که فعلاً در سازمان‌های دولتی انجام می شود، مخالفت کرده و معتقد بودند که ارزیابی با کیفیت و روشی که در حال حاضر انجام می شود، تنها جنبه تشریفاتی و ظاهرسازی دارد و نتایج حاصله، کاربردی و اثربخش نیست. تنها باعث گرفتن وقت مدیران و انجام دادن تشریفات بی مورد اداری می شود.

فرآیند ارزیابی

مراحل مختلف ارزیابی عملکرد در شکل ۱ نشان داده شده است. در مرحله اول، باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود. این مرحله، بسیار ضروری است زیرا به ندرت می توان سیستم واحدی برای ارزیابی کارکنان طراحی کرده که تمام جوانب را مدنظر بگیرد. مثلاً، در یک سازمان، هدف اولیه از ارزیابی عملکرد، ممکن است تعیین نیازهای آموزشی کارکنان باشد و در سازمانی دیگر، سنجش شایستگی افراد برای اتخاذ تصمیماتی درباره افزایش پرداخت یا ترفیع مقام؛ بنابراین، باید اهداف ویژه ای را که نظام ارزیابی عملکرد برای نیل به آنها طراحی و اجرا می شود، مشخص ساخت زیرا نمونه های بسیاری را می توان مثال زد که در آنها به دلیل نامعلوم بودن اهداف، سیستم ارزیابی، به درستی طراحی یا اجرا نشده است. با توجه به این مسائل، سازمان غالباً به بیش از یک نوع سیستم ارزیابی نیاز دارد. در مرحله دوم، باید برای کارکنان کاملاً روشن کرد که در وظایف محوله، چه انتظاری از آنها می رود. معمولاً به کمک اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل یا وظایف به دست آمده و رد شرح شغل منعکس شده است. سرپرست یا رئیس مستقیم، محتوا و وظایف اصلی شغل را با فرد در میان گذاشته و برای وی توضیح می دهد که عملکرد او چگونه باید باشد. در این مرحله، شاخص ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد، به اطلاع فرد می رسد. در مرحله سوم، عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه گیری می شود و در مرحله چهارم، این عملکرد (آنچه انجام گرفته) با استانداردهای عملکرد (آنچه باید انجام می گرفت) مقایسه می شود. سرانجام در مرحله پنجم، نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می گردد (سعادت، ۱۳۷۹، ص ۲۲۱-۲۲۰).

شکل ۱- مراحل ارزیابی عملکرد



منبع: مدیریت ایران خودرو، ۱۳۸۲، ص ۲

خودارزیابی

گاهی اوقات از ارزیابی شوندگان خواسته می شود تا خود را در قالب فرم های خودارزیابی ارزشیابی کنند. از خودارزیابی هنگامی استفاده می شود که مدیران در پی افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند بررسی عملکرد باشند. در روش خودارزیابی، افراد ویژگی هایی را انتخاب می کنند که در نحوه عملکرد آنها مهم هستند. این روش هنگامی مفید است که هدف ارزیابی، کسب بازخورد باشد. بیشتر سازمان ها، این روش را برای ایجاد تعادل بین اهداف فردی و سایر اهداف سازمان به کار می گیرند. مثلاً، استفاده از مدیریت بر مبنای هدف در ارتباط با افرادی می تواند مفید باشد که بتوانند اهداف خود را تعیین کرده و از بلوغ و آمادگی بررسی، تشریح و اصلاح رفتار خود برخوردار باشند. مقایسه نتیجه خودارزیابی با ارزیابی سرپرست، بازخورد مناسبی برای افراد فراهم می آورد (سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۵۳۷-۵۳۸). در این روش نقص ها یا عیب هایی نیز وجود دارد. امکان دارد که فرد در مورد عملکرد خود گزافه گویی کند و یا دارای نوعی تعصب و یکسوگیری باشد. نمره ای که فرد به عملکرد خود می دهد، مشابه نمره ای نیست که بر پرستش به او می دهد (رابینز، ج ۳، ۱۳۷۶، ص ۳۵۰).

ارزیابی ۳۶۰ درجه و جایگاه آن

امروزه مسائلی مانند پدیدار شدن ساختارهای مسطح، ساختارهای گزارش دهی غیرمتمرکز، تغییر در شکل و ماهیت سیستم های مدیریت عملکرد و افزایش مشغله کارکنان، وجود مدیرانی را که بتوانند از عملکرد و منابع در دسترس خود، بازخورد بهتری بگیرند ضروری ساخته است.

بعلاوه در بازار رقابتی امروز، سازمان ها باید به جذب و نگهداری بهترین افراد بپردازند و به منظور حداکثر کردن توانمندی های کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد برگزینند که: اولاً: کارا و اثربخش باشد و به گونه ای کم هزینه و بهنگام، عملکرد افراد را ارزیابی نموده و بهبود بخشد.

ثانیاً: هزینه‌های آموزش را بهینه‌سازی نماید.

ثالثاً: رهبانی را پرورش دهد که در کارکنان، انگیزه و عشق به کار ایجاد کنند و موجب کاهش ترک خدمت و افزایش بهره‌وری کلی سازمان شوند.

تمامی عوامل ذکرشده سبب شده‌اند تا سازمان‌ها به دنبال یک روش ارزیابی مبتنی بر منابع چندگانه باشند تا از آن طریق به توسعه فرد و سازمان دست یابند. روش ارزیابی ۳۶۰ درجه نیز به‌عنوان یکی از بهترین روش‌هایی که پاسخگویی نیازهای سازمان امروزی است مطرح شده و بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های برتر دنیا از این روش به منظور ارزیابی خود استفاده می‌کنند.

پیشینه تحقیقات

تحقیقات انجام شده در خارج کشور

۱- کاراوان و مک کارتی (۱۹۹۹) پژوهشی تحت عنوان مزایای فردی و سازمانی بازخورد ۳۶۰ درجه به مواردی اشاره دارد. مزایای سازمانی شامل مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسب تر درون سازمان است. اساساً مزیت‌های سازمانی حول محور بهبود روابط کاری کارکنان می‌چرخد. در مورد مزیت‌های فردی نیز عقیده این است که اطلاعات بازخورد ۳۶۰ درجه، معتبرتر، منصفانه‌تر و قابل اعتمادتر هستند. در نتیجه افراد ممکن است راهنمایی بهتری در زمینه توسعه کارراه خود داشته باشند؛ زیرا بازخوردی که دریافت می‌کنند، خودآگاهی آنان را افزایش داده و این افزایش خودآگاهی، گام اولیه در فرآیند توسعه کار راهه است.

۲- لان ای. آتواتر و فرانسیز (۱۹۹۷) در تحقیق در مورد مدیریت منابع انسانی و پرسنلی بیان می‌کند؛ توافق درجه بندی خود و سایرین مرحله‌ای است که ادراکات شخصی با ادراکات سایرین موافق است و معمولاً این نوع ادراکات با ابزارهای بازخورد ۳۶۰ درجه بدست می‌آید.

۳- جونز و برلی (۱۹۹۶) سه تغییر اصلی در سازمان‌ها که کاربرد بازخورد چند ارزیاب کننده را ضروری می‌داند. اول، تمرکز از مهارت‌های مدیریتی به سمت مهارت‌های رهبری تغییر کند. دوم، تغییر از وابستگی به استقلال در دوره برنامه ریزی و سوم، تغییری از سلسله ساختار سنتی به سمت فرهنگ سازمانی، هم‌چنین بیان می‌کنند، مهمترین هدف بازخورد چند ارزیاب کننده آگاهی دادن و انگیزاندن دریافت کنندگان بازخورد به سمت خود هدایتی و برنامه ریزی فعالیت برای توسعه است.

تحقیقات انجام شده در ایران

۱- حیدری (۱۳۸۰) در تحقیق خود در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی تطبیقی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مدیران در شرکت ساپکو پرداخت و در نتایج این تحقیق به سیستم ارزیابی مبتنی بر بازخورد ۳۶۰ درجه به‌عنوان یکی از مهمترین رویکردها در ارزیابی عملکرد اشاره شده است.

۲- نادریان جهرمی (۱۳۸۰) تحقیق خود را با عنوان تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگو مدیریتی که در پژوهش مذکور تلاش بر این بود که مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز مدیران سازمان در سطوح مختلف مدیریتی (عالی - میانی و عملیاتی) از دیدگاه خود مدیران تعیین گردید و به صورت یک الگوی مدیریت مناسب ارائه گردید.

۳- قرائی پور (۱۳۸۲) پژوهشی تحت عنوان ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه انجام شده است. اطلاعات مرتبط با ارزیابی شایستگی مدیران بوسیله پرسش نامه استاندارد شده از دیدگاه خود ارزیابی نیروهای تحت ارزیابی، ارزیابی مدیر مافوق و ارزیابی مشتریان گردآوری شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای اثبات پایایی پرسشنامه در شرکت ساپکو ۸۱۲ درصد محاسبه شده است. نتایج آزمون فرضیات مبین این مطلب است که مدیران شرکت ساپکو شایستگی‌های خود را نسبت به سه گروه دیگر ارزیابی کننده به صورت معناداری بالاتر از ارزشیابی کرده بودند. دومین امتیاز بالا به ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی تعلق داشت و ارزیابی مدیران مافوق و مشتریان در رده سوم قرار گرفت؛ به عبارت دیگر نظارت مدیران مافوق و مشتریان مدیران ساپکو تفاوت معناداری با یکدیگر ندارند.

۴- سلوکی (۱۳۸۵) تحقیقی و تحت عنوان نیازسنجی های آموزشی مدیران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه، را مطرح کرده و رویکرد ۳۶۰ درجه را به عنوان یکی از رویکردهای مؤثر در نیازسنجی سطوح، مطرح ساخته است.

روش تحقیق

روش پژوهش از نوع استنباطی - پیمایشی است با استفاده از پرسشنامه از ۴ گروه ذینفع یعنی مدیران، معاونین، کارکنان و اصحاب وقف می باشد که شایستگی مدیران در قالب پیمایش صورت پذیرفته است.

اهداف تحقیق

این تحقیق در پی این اهداف است.

- ۱- افزایش کارایی نیروی انسانی در اداره اوقاف
- ۲- ایجاد فرهنگ تصمیم گیری گروهی و ارزیابی گروه ها
- ۳- پیاده سازی و اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه در اداره اوقاف و تحلیل نتایج آن
- ۴- فراهم ساختن بستر لازم جهت شناسایی مستعد ترفیع
- ۵- روش ۳۶۰ درجه بعنوان ابزاری جهت مشاهده مدیران ارشد و تصمیم گیری در مورد انتصابات، ترفیعات، جابجایی ها و ... می باشد.

فرضیه های تحقیق

- ۱- بین نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی مدیران تفاوت وجود دارد.
- ۲- بین میزان شایستگی مدیران و بازخورد ۳۶۰ درجه تفاوت وجود دارد.

تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش

بررسی نرمال بودن توزیع ها

برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون اسمیرونوف استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر منعکس شده است:

داده ها از توزیع نرمال پیروی می کنند: H_0

داده ها از توزیع نرمال پیروی نمی کنند: H_1

جدول ۱. خلاصه آزمون اسمیرونوف

گروه ها	خود ارزیابی		اصحاب وقف	
	آماره	سطح معنی داری	آماره	سطح معنی داری
ذهنی	۰/۸۴	۰/۴۸	۱/۲	۰/۱۲
شخصیتی	۱/۲	۰/۱	۰/۹۹	۰/۲۸
ارتباطی	۱/۳	۰/۰۶	۱/۱	۰/۲۲
رهبری و مدیریت	۰/۸۰	۰/۵۵	۰/۹۳	۰/۳۵
حصول نتیجه	۰/۷۸	۰/۵۷	۰/۶۸	۰/۷۵
مکمل	۱/۴	۰/۰۹	۱/۳	۰/۰۸
کل	۰/۹۳	۰/۳۵	۰/۷۵	۰/۶۲

نتایج جدول بالا نشان می دهد که سطح معنی داری محاسبه شده تمام توزیع ها بزرگ تر از ۰/۰۵ است، به عبارت دیگر تمام متغیرهای پژوهش در هر دو گروه از توزیع نرمال پیروی می کنند.

تحلیل نتایج

با توجه به فاصله ای بودن متغیرها با توزیع نرمال، جهت پاسخگویی به سوال های اول تا ششم از t تک نمونه و سوال هفتم از t مستقل استفاده می شود.

فرضیه اول: وضعیت ادارات اوقاف استان مرکزی از نظر شایستگی ذهنی در سطح مطلوبی قرار دارد.

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

جدول ۲. خلاصه آزمون t جهت بررسی وضعیت اداره اوقاف از نظر شایستگی ذهنی

تعداد	میانگین فرضی	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t مشاهده شده	t جدول	سطح معنادار
۷۴	۲/۵	۲/۹۸	۰/۶۵	۷۳	۶/۳	۲/۳۳	۰/۰۱

چنانکه در جدول بالا مشاهده می شود t مشاهده شده (۶/۳) بزرگ تر از t جدول (۲/۳۳) است ($t_{73} = 6.3$, $p = 0.01$)؛ بنابراین می توان فرضیه صفر مبنی بر برابری میانگین ها را در سطح ۰/۰۱ رد کرده و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه گرفت میانگین تجربی (۲/۹۸) به طور معنی داری بالاتر از میانگین ریاضی (۲/۵) است؛ یعنی وضعیت ادارات اوقاف استان مرکزی از نظر شایستگی ذهنی در سطح مطلوبی قرار دارد.

فرضیه دوم: وضعیت ادارات اوقاف استان مرکزی از نظر شایستگی های شخصیتی در سطح مطلوبی قرار دارد.

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

جدول ۳. خلاصه آزمون t جهت بررسی وضعیت اداره اوقاف از نظر شایستگی های شخصیتی

تعداد	میانگین فرضی	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t مشاهده شده	t جدول	سطح معنادار
۷۴	۲/۵	۳/۳۰	۰/۶۴	۷۳	۱۰/۸	۲/۳۳	۰/۰۱

نتایج جدول بالا نشان می دهد t مشاهده شده (۱۰/۸) به اندازه ای بزرگ است که بتوان بر پایه آن فرضیه صفر را در سطح ۰/۰۱ به نفع فرضیه تحقیق رد کرد ($t_{73} = 10.8$, $p = 0.01$). مقایسه میانگین ها نیز حاکی از آن است که میانگین بدست آمده (۳/۳۰) بزرگ تر از میانگین نظری (۲/۵) است. از این روی می توان نتیجه گرفت که وضعیت اداره اوقاف استان مرکزی از نظر شایستگی های شخصیتی در سطح مطلوبی قرار دارد.

فرضیه سوم: وضعیت ادارات اوقاف استان مرکزی از نظر شایستگی های ارتباطی در سطح مطلوبی قرار دارد.

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

جدول ۴. خلاصه آزمون t جهت بررسی وضعیت اداره اوقاف از نظر شایستگی های ارتباطی

تعداد	میانگین فرضی	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t مشاهده شده	t جدول	سطح معنادار
۷۴	۲/۵	۳/۲۸	۰/۶۹	۷۳	۹/۷	۲/۳۳	۰/۰۱

اطلاعات جدول بالا نشان می دهد که t مشاهده شده (۹/۷)، در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ($t_{73} = 9.7$, $p = 0.01$)؛ بنابراین می توان فرضیه صفر را در سطح ۰/۰۱ رد کرده و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه گرفت که بین میانگین واقعی و میانگین

فرضی، تفاوت معنی داری وجود دارد، به طوری که میانگین واقعی (۳/۲۸) بزرگتر از میانگین فرضی (۲/۵) است. از این روی می توان نتیجه گرفت که وضعیت اداره اوقاف استان مرکزی از نظر شایستگی های ارتباطی در سطح مطلوبی است.

فرضیه چهارم: وضعیت ادارات اوقاف استان مرکزی از نظر شایستگی های رهبری و مدیریت در سطح مطلوبی قرار دارد.

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

جدول ۵. خلاصه آزمون t جهت بررسی وضعیت اداره اوقاف از نظر شایستگی های رهبری و مدیریت

تعداد	میانگین فرضی	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t مشاهده شده	t جدول	سطح معنادار
۷۴	۲/۵	۳/۱۱	۰/۶۰	۷۳	۸/۸	۲/۳۳	۰/۰۱

نتایج جدول بالا نشان می دهد سطح معنی داری t مشاهده شده برابر با ۰/۰۱ است ($t_{73} = 8.8, p = 0.01$). مقایسه میانگین ها نیز حاکی از آن است که میانگین بدست آمده (۳/۱۱) بزرگتر از میانگین نظری (۲/۵) است. از این روی با ۹۹ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که وضعیت ادارات اوقاف استان مرکزی از نظر شایستگی های رهبری و مدیریت در سطح مطلوبی قرار دارد.

فرضیه پنجم: وضعیت ادارات اوقاف استان مرکزی از نظر حصول نتیجه در سطح مطلوبی قرار دارد.

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

جدول ۶. خلاصه آزمون t جهت بررسی وضعیت اداره اوقاف از نظر حصول نتیجه

تعداد	میانگین فرضی	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t مشاهده شده	t جدول	سطح معنادار
۷۴	۲/۵	۳/۱۷	۰/۶۳	۷۳	۹	۲/۳۳	۰/۰۱

ارقام به دست آمده از جدول بالا نشان می دهد که t مشاهده شده (۹) در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ($t_{73} = 9, p = 0.01$). از این روی می توان فرضیه صفر را به نفع فرضیه تحقیق رد کرده و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه گرفت که میانگین واقعی (۳/۱۷) بزرگتر از میانگین نظری (۲/۵) است؛ یعنی وضعیت ادارات اوقاف استان مرکزی از نظر حصول نتیجه در سطح مطلوبی می باشد.

فرضیه ششم: وضعیت ادارات اوقاف استان مرکزی از نظر شایستگی های مکمل در سطح مطلوبی قرار دارد.

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

جدول ۷. خلاصه آزمون t جهت بررسی وضعیت اداره اوقاف از نظر شایستگی های مکمل

تعداد	میانگین فرضی	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t مشاهده شده	t جدول	سطح معنادار
۷۴	۲/۵	۳/۴۷	۰/۵۹	۷۳	۱۴	۲/۳۳	۰/۰۱

چنانکه در جدول بالا مشاهده می شود t مشاهده شده (۱۴) بزرگتر از t جدول (۲/۳۳) می باشد ($t_{73} = 14, p = 0.01$). از این روی می توان فرضیه صفر را در سطح ۰/۰۱ رد کرده و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه گرفت که میانگین بدست آمده (۳/۴۷)

به طور معنی داری بالاتر از میانگین نظری (۲/۵) است؛ به عبارت دیگر وضعیت ادارات اوقاف استان مرکزی از نظر شایستگی‌های مکمل در سطح مطلوبی قرار دارد.

فرضیه هفتم: بین نتایج خودارزیابی و نتایج اصحاب وقف اختلاف وجود دارد.

قبل از اجرای آزمون، فرض یکسانی واریانس‌های دو گروه با استفاده از آزمون لوین مورد تأیید قرار گرفت ($F = 11$ ، $sig = .74$).

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول ۸. آزمون t مستقل برای مقایسه میانگین خودارزیابی و اصحاب وقف

گروه ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t مشاهده شده	سطح معنادار
خودارزیاب	۳۴	۸۲/۸	۱۲/۲	۷۲	۲/۶	۰/۰۱۳
اصحاب وقف	۴۰	۷۵/۲	۱۳/۳			

چنانکه جدول بالا نشان می دهد t مشاهده شده (۲/۶) در سطح کمتر از ۱ درصد معنادار است؛ بنابراین می توان فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین‌های دو گروه را در سطح ۰/۰۵ رد کرده و با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه گرفت که بین نتایج خودارزیابی و اصحاب وقف اختلاف معنی داری وجود دارد، به طوری که میانگین خود ارزیابی (مدیران، معاونان و کارمندان) بالاتر از اصحاب وقف برآورد شده است.

تفسیر یافته های پژوهش

فرضیه یکم

بین نتایج خود ارزیابی و نتایج ارزیابی مدیران تفاوت وجود دارد؟

با توجه به نتایج مرتبط به آزمون فرضیه اول، نشان می‌دهد که میان خودارزیابی و ارزیابی مدیران اختلاف وجود دارد یعنی خودارزیابی بالاتر از ارزیابی مدیران می‌باشد.

به عبارتی می توان نتیجه گرفت که مدیران رفتارهای متفاوتی را در مقابل ذی نفعان مختلف خود نشان می‌دهد. یکی از نتایج رد این فرضیه تأکید بر انجام بازخورد ۳۶۰ درجه می‌باشد زیرا گردآوری اطلاعات با استفاده از روش ۳۶۰ درجه و زوایای مختلف شایستگی مدیران را نشان می‌دهد. با توجه به وجود اختلاف معنادار میان نتایج ارزیابی بازخوردهای ۳۶۰ درجه در ادارات اوقاف مورد تأیید قرار می گیرد. این فرضیه را شرودر ۱۹۸۹ لارسون ولیمبریک ۱۹۹۶ حیدری ۱۳۸۰ و رضا قرائی پور (۱۳۸۲) تأیید می کنند.

فرضیه دوم

بین میزان شایستگی مدیران و بازخورد ۳۶۰ درجه تفاوت وجود دارد؟

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه دوم، حاکی از آن است که بین میزان شایستگی مدیران و بازخورد ۳۶۰ درجه تفاوت وجود دارد.

شناخت صحیح از تواناییها و شایستگی‌های مدیران موجب می گردد تا برنامه ریزی، جانشین پروری، برنامه های ترفیع، مدیران به رده‌های بالاتر، جابجایی شغلی و برنامه ریزی سازمانی به درستی انجام پذیرند. این فرضیه را کاردان و مک کارتی ۱۹۹۹ لاندن و بتی ایران نژاد پاریزی ۱۳۷۵ قرائی پور (۱۳۸۲) تأکید کرده اند.

بحث و نتیجه گیری

امروزه، محققان مباحث منابع انسانی پی برده اند که نیروی انسانی واجد شرایط و ماهر، عاملی ارزشمند و سرمایه ای بی پایان در زمینه رشد و توسعه سازمان ها و کشورها به شمار می آید. طی نیم قرن گذشته، بخش قابل توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه یافته، مرهون تحولات در نیروی انسانی کار آزموده بوده است. اگر در گذشته، کار، سرمایه و زمین، عوامل اصلی تولید

تلقی می‌شدند، امروزه تغییرات فناوری‌ها، منابع انسانی و افزایش بهره‌وری، سرمایه‌های اصلی رشد به شمار می‌آیند. تجارب ارزنده سازمان‌های موفق و پیشرو در ارتباط با ارزش منابع انسانی، مبین اهمیت سرمایه‌های انسانی شاغل در این سازمان‌هاست. آنها، عظمت و بزرگی سازمان خود را هم‌اندازه‌کسانی می‌دانند که برایشان کار می‌کنند؛ محور اصلی رشد کسب و کار خود را بر مبنای منابع انسانی شایسته بنا نهاده‌اند و انسان را سرچشمه خلاقیت‌ها، نوآوری‌ها، توانایی‌ها و زیبایی‌ها می‌دانند. آنها بر این اعتقادند که اگر سازمانی، از فضا و شرایط لازم برای حفظ نیروهای وفادار، توانمند و متخصص خود برخوردار نباشد و یا افرادی را برای حفظ ارزش‌ها و برترین‌های خود انتخاب نکند به ورطه افول کشیده خواهد شد.

نکته اساسی که این است که اگر بخواهیم فردایی موفق داشته باشیم، بالطبع باید انسان‌هایی را پرورش دهیم که در مجموع، از بهترین‌ها باشند؛ قطعاً روند رو به رشد و ارتقای خواهیم داشت و اگر عملکرد انسان در سازمان را بازتاب دانش، مهارت، رفتار و ارزش‌های او بدانیم، تعیین نقاط قوت و ضعف او با انگیزه اصلاح، رشد و شکوفایی آنها، انجام خواهد یافت یکی از مباحث اساسی در کشور ما، فقدان سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها است که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمان‌ها شده است. فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه به‌عنوان نوعی سیستم توسعه، به سرعت 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 عنصری کلیدی در فرایند، مداخله و مشارکت داشته باشند. عمده توانایی بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها، به کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است که در نتیجه آن، سازمان‌ها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد مؤثری را به کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند.

بنابراین در صورتی که از سیستم بازخورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه به درستی استفاده می‌شود. می‌تواند با توسعه سازمان در یک راستا قرار گیرد (جونز و برلی، ۱۳۷۹)

بر این اساس، برای اینکه سازمان‌ها قادر به اتخاذ بازخورد چندمنبعی مؤثر باشند و از نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده بهینه کنند، توجه به چند نکته ضروری است.

- قبل از سرمایه‌گذاری برای به کارگیری ابزار یا فرایندی خاص، نحوه استفاده از آن آموخته شود. در بازخورد ۳۶۰ درجه به‌عنوان یک فرایند جامع، نیاز به آگاهی از تمام ابعاد وجود دارد. سیستم، دارای نقاط قوت و ضعف خود است که شناخت این نقاط قوت و ضعف در به کارگیری آن را یاری می‌رساند.

- حمایت از اعتبار ارزیابی ۳۶۰ درجه؛ افرادی که با هم کار می‌کنند می‌توانند از یکدیگر حمایت کرده و موجب رشد یکدیگر شوند بازخورد، فرصتی برای ایجاد تغییر مثبت در رفتار کاری افراد است.

- از مجریان ماهر استفاده شود؛ ارزیابی ۳۶۰ درجه، چیزی بیش از یک ابزار است. این روش فرایندی است که در آن، چندین رخداد باید تسهیل شود. برخی سازمان‌ها، بین نیروهای خود افرادی دارند که از تجربیات بازخورد ۳۶۰ درجه برخوردارند.

- پیگیری برنامه‌های توسعه؛ انجام ارزیابی ۳۶۰ درجه، مشخص‌کننده نیازهای آموزشی افراد است. با مشخص شدن این نیازها، توقع افراد برای برخورداری از آموزش‌ها و راهکارهای توسعه‌ای، افزایش می‌یابد، اما اگر سازمانی قصد ندارد برنامه ریزی توسعه مورد نیاز را انجام داده و یا منابع توسعه را فراهم سازد. افراد در نهایت به این نتیجه می‌رسند که فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه منفعتی برای آنها ندارد. پس، سازمان باید براساس داده‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه، برنامه‌هایی برای حمایت از فعالیت‌های بالندگی کارکنان داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکن است اتلاف شود، از ارزیابی‌های آینده نیز حمایت موردنیاز صورت نپذیرد.

- بازخورد توسعه‌ای می‌بایست از تصمیمات پاداش‌دهی و برنامه‌های پرسنلی جدا شود، تجربیات موفقیت‌آمیز مدیریت عملکرد در سازمان‌هایی کم‌شمار به چشم می‌خورد. بازخورد ارزیابی اگر به فعالیت‌های پاداش‌دهی و یا دیگر تصمیمات منابع انسانی مرتبط باشد، افراد کمتری باور می‌کنند که از بازخوردها برای اهداف توسعه‌ای استفاده می‌شود. زمانی که کارکنان احتمال دهند که ممکن است، در این فرایند، شغل یا کار راه‌شان در معرض خطر باشد، در ارائه

بازخوردهای صحیح دچار مشکل می شوند. آنها ممکن است سعی کنند از امنیت شغلی دوستانشان حمایت کنند و یا برای اخراج افرادی که نمی توانند از آنها پیش بیفتند، تلاش کنند. اگر انتظار داشته باشیم که ارزیابی های ارائه شده در این فضا، برای تعیین اولویت های رشد و توسعه، عینی، منصفانه و صحیح باشد، اشتباه کرده ایم. برای اینکه ارزیابی ۳۶۰ درجه به رهیافتی کاملاً جدید تبدیل شود، نباید با تصمیمات پاداش دهی و منابع انسانی مرتبط باشد زیرا اگر افراد معتقد باشند که داده های ارائه شده در بازخورد، بر حقوق، شغل و کار راهه شان تأثیر می گذارد، احتمالاً پاسخ های عینی را به سختی ارائه می دهند و فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه، شاید چیزی بیش از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود (کاتز ۱۹۹۶).

- فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه، باید از حمایت مدیریت عالی سازمان برخوردار باشد و دیگر مدیران نیز به انجام چنین کاری در سازمان تشویق شوند (مک کارتی، ۲۰۰۱، ص ۴)

بنابراین می توان اینگونه بیان کرد ارزیابی شایستگی های مدیران که امری هدفگرا، ارزشگرا و منطقی و اصلاحی باشد از بهترین مدل که همانا بازخورد ۳۶۰ درجه می باشد، امکان پذیر است که توانائی ها، دانش و مهارت و رفتار آنان را مورد ارزیابی قرار می دهد؛ زیرا نتایج حاصله واقعی تر خواهد بود (سلطانی، ۱۳۸۱، ص ۱۹)

محدودیت ها

محدودیت های پژوهش، از جمله عواملی هستند که ممکن است قابلیت تعمیم پذیری یافته های پژوهش را کاهش داده باشند که این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نبوده است؛ که شامل دو دسته محدودیت های خارج از اختیار محقق و محدودیت های در اختیار محقق می باشد که به قرار زیر می باشد.

محدودیت های خارج از اختیار محقق

- کم توجهی به شرایط فرهنگی - محیطی و سوابق کاری و تحصیلی
- زمان بر بودن ارسال و برگشت دادن پرسشنامه ها برای مدیران
- زمان و فرصت پاسخگویی به سوالات برای کارکنان و اصحاب وقف محدود و کم بوده است.
- ابزار این پژوهش محدود به پرسشنامه بوده است که دارای محدودیت های خاص خود می باشد.
- وجود ابهام در برخی از کلمات و عبارات پرسشنامه
- مقاومت برخی مدیران در برابر انجام ارزیابی
- برخی از افراد از تکمیل پرسشنامه امتناع کردند.

محدودیت های در اختیار محقق

- آشنائی کم با مفهوم بازخورد ۳۶۰ درجه
- نمونه گیری، مسلماً بدست آوردن اطلاعات از کل جامعه آماری صحت نتایج بدست آمده را بالا می برد. ولی بدلیل محدودیت های زمانی و هزینه های ناشی از این کار از نمونه گیری استفاده شده است.
- از دیگر محدودیت های مربوط به تحقیق، در شاخه علوم انسانی است که گریبانگیر این تحقیق هم می باشد زیرا تحقیق در حیطه، با عوامل انسانی سر و کار دارد؛ که نتایج تحقیقات را بصورت احتمالی (نه قطعی) مبدل می سازد.

پیشنهاد براساس یافته های پژوهش

با توجه به فرضیه اول و با توجه به این واقعیت که مدیران شایستگی های خود را نسبت به دو گروه از ارزیابی کننده به صورت معناداری بالاتر ارزشیابی کرده بودند، روش می گردد که مدیران پنداشت و برداشت نادرستی از میزان توانائی ها، مهارت ها و شایستگی های خود دارند که می توان با ارائه گزارش های بازخورد ۳۶۰ درجه به آنها و مقایسه امتیازاتی که آنها برای شایستگی های خود در نظر گرفته اند در مقایسه با میانگین امتیازات گروه ارزیابی کننده در هر شایستگی میزان کجی ها را به آنها بازگو کرد. در همین راستا پیشنهاد می گردد تا در طی جلساتی که عموماً با حضور معاونین و مدیران و ارزیابی شونده ها در قالب جلسات شورای اداری تشکیل گردد، هر شایستگی تعریف و برای دستیابی به اهداف پاداش در نظر گرفته شود و می توانیم به جای ارزیابی سنتی از ارزیابی چند منبعی استفاده گردد تا نتایج بهتری حاصل گردد.

با توجه به فرضیه دوم پیشنهاد می شود کار گروه های بیشتری در ادارات برقرار گردد تا سیستم نسبت به مدیران شناخت پیدا کنند و توانایی ها و شایستگی های آنها را بهتر بشناسند. کار گروهی و تیمی را فرا گیرند تا در توسعه ی بیشتر نقاط قوت ها تلاش و در رفع نقاط ضعف بکوشند.

هم چنین به مدیران ارشد سازمان پیشنهاد می شود تا شایستگی های مشترک و اصلی را در سطح مختلف سازمان تعریف و برنامه هایی ارزیابی و توسعه آنها از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده نمایند.

توصیه های کاربردی

ارزیابی ۳۶۰ درجه روش مناسب در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است این فرایند چرخه کاملی است که خلاصه بازخوردی از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری، مدیریت و عملکردشان ارائه می کند. ارزیابی ۳۶۰ درجه و بازخورد آن به افراد کمک می کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاری، با درک ارزیابی کنندگان مهم، مقایسه کنند. برنامه بازخورد چند منبعی و ارزیابی ۳۶۰ درجه از روش های توسعه یافته فرایندهای ارزیابی عملکرد، بررسی های سازمانی و بازخورد مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. به همین دلیل می توان چند مورد از اقدامات زیر را جهت ارتقاء و توسعه ارزیابی عملکرد بازخورد ۳۶۰ درجه که مناسب هستند بیان کرد.

از بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارتقاء بهره وری استفاده شود. متداول ترین کاربرد بازخورد چند منبعی، توسعه کارراهه است که شامل خودبالندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف ارزیابی، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است. یادگیرنده، از افزایش خودادراکی بهره مند می شود (مک کارتی، ۱۹۹۹)

ارزیابی ۳۶۰ درجه را می توان در زمینه تسهیل تغییر سازمانی به کار برد. اورلی (۱۹۹۴) مدعی است که بسیاری از سازمان ها از ارزیابی ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقاء توانمندی کارکنان استفاده می کنند. زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، ارزیابی ۳۶۰ درجه می تواند چرخه مؤثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیت ها و رفتارهای ارزشمند برای سازمان ارائه کند.

سازمان ها از بازخورد برای ارتقای اثربخشی تیم استفاده می کنند. ماهیت متفاوت بازخورد ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارت های کار تیمی، مناسب است؛ بنابراین متداول ترین کاربردهای ارزیابی ۳۶۰ درجه بر کارراهه و توسعه کارکنان تأکید دارند (لپسینگر و لوسیا ۱۹۹۹). محقق با مدد از جدول لوسیا و لپسینگر توصیه های کاربردی را اینگونه ترسیم می کند.

توصیه های کاربردی با توجه به هدف

هدف	درصد	کاربرد
توسعه مدیریت و سازمان	۵۸	مدیران-کارکنان-اصحاب وقف
ارزیابی عملکرد	۲۵	مدیران-کارکنان-اصحاب وقف
حمایت از اجرای استراتژیک و تغییر فرهنگی	۲۰	مدیران-کارکنان-اصحاب وقف
توسعه تیم و احترام به عقاید	۱۹	مدیران-کارکنان-اصحاب وقف

- به مدیران ارشد پیشنهاد می شود با حمایت استراتژیک و ایجاد سیستم های منظم و منطقی برای ارائه پاداش و تشویق، انگیزش و روحیه را در افراد ایجاد کند (زرنندی، ۱۴۰۲).
- به مدیران ارشد پیشنهاد می شود با تدوین شاخص های ارزشیابی چند منبعی، ارزیابی عملکرد افراد را جهت بهبود و توسعه کاری قرار دهند.
- به کارکنان پیشنهاد می شود، روحیه ی کار گروهی و توسعه تیمی را در خود افزایش دهند.
- متداول ترین کاربرد بازخورد چندمنبعی، توسعه کار راهه است که شامل خودبالندگی، توسعه رهبری بهبود مدیریت و تعیین نیازهای سازمانی است. پیشنهاد می گردد مدیران ارشد در رأس کارهای خود قرار دهند.

- ارزیابی ۳۶۰ درجه را می‌توان در زمینه تسهیل تغییر سازمانی بکار برد. برای تغییر فرهنگ سازمانی، تسریع تغییر و ارتقاء توانمندی کارکنان مورد توجه قرار گیرد که به مدیران ارشد و مدیران پیشنهاد می‌شود جهت ارتقاء توانمندی کارکنان بکوشند.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی

- ۱- این موضوع در استان‌های دیگر اجرا شود.
- ۲- عوامل مؤثر بر امتیازدهی کارکنان و مدیران مشخص گردد.
- ۳- ارزیابی شایستگی مدیران براساس مدل بازخورد ۵۴۰ درجه بررسی گردد.

منابع

۱. آذر، عامل. آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۸۱ جلد دوم. تهران: انتشارات سمت، چاپ ششم.
۲. آدمسترانگ بایکل - مدیریت عملکرد ۱۳۶۸، ترجمه ناصر میر سپاسی و همکاران - تهران - نشر نصیر
۳. الوانی، سید مهدی، خویشتن‌شناسی مدیران، ۱۳۷۱ تهران، نشر نی. چاپ اول
۴. بابایی، ایازا، مدیریت سازمان یادگیرنده ۱۳۷۸، ترجمه محمد، ایران پاد پاریزی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲.
۵. جونز، جان ای و برلی، ویلیام، بازخورد ۳۶۰ درجه ای ۱۳۷۹ ترجمه اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران: انتشارات شرکت سایکو. چاپ اول
۶. چانگ، گلوریا، (معرفی روش ۳۶۰ درجه ای برای ارزشیابی عملکرد سازمان‌های خدمات)، ۱۳۸۱ ترجمه جلال الدین زارع اشکذری، فصلنامه مصباح، سال نهم، شماره ۳۶
۷. دولان شیمون ال، شولر، رندال اس، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ۱۳۷۸، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم
۸. رابینز، استیفن پی، منابع رفتار سازمانی، ۱۳۷۶، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد ۳ چاپ اول.
۹. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی ۱۳۷۹، تهران: انتشارات سمت، چاپ چهارم، تابستان.
۱۰. سرمد، زهره. بارزگان، عباس، حجازی، الهه. روش‌های تحقیق در علوم رفتاری ۱۳۷۶. تهران انتشارات آگاه چاپ اول.
۱۱. سلطانی، ایرج، بهره‌وری منابع انسانی ۱۳۸۰، اصفهان، انتشارات ارکان.
۱۲. سلطانی، ایرج، ساز و کارهای استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های صنعتی و تولیدی، ۱۳۸۴ اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران. جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران ۱۲ و ۱۳ تیرماه.
۱۳. شهباز مرادی، سعید، بسترسازی علمی به منظور استقرار تناسب شغل و شاغل برای نیروی انسانی جذب شده در سطح کارشناسی شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۸۰ (با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه ای). پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۱۴. مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران خودرو، ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل
۱۵. مک‌گریگور، داگلاس، چهره‌دانشانی سازمانی ۱۳۸۱، ترجمه حسین وزیری سابق، تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۱۶. نوروزیان، مثیم. کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی اردیبهشت ۱۳۸۴، مجله تدبیر شماره ۱۵۶ اردیبهشت.
۱۷. راضیه جراحی، ارزیابی شایستگی مدیران بر اساس مدل ۳۶۰ درجه در مدارس دخترانه و پسرانه ساوه در سال ۸۹-۹۰

۱۸. زرندی، محمد و زرندی، مریم، (۱۴۰۲)، نقش مزیت رقابتی با مدیریت استراتژیک در صنعت آموزش، سومین

کنفرانس ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار، تهران، <https://civilica.com/doc/2017181>.

19. Barbara crystal. The 360^o assessment. Healthcare Executive 9:6, November/December 1994, pp. 18-21.
20. Dennis E. Coates. Multi – Source Feed back: Seven recommendations. Caveer Development international 1:3, 1996, pp 32-36.
21. John E. Jones and William Bearley. 360^o Feed back: strategies, Tactics, and techniques for Developing leaders. 1996.
22. John w. Fleener – Jeffrey Michael prince – USING 360-DEGREE FEED BACK IN ORGANIZATIONS. April 1996, pp.24-38.
23. Leanne E. Atwater and Francisj. Yammarino. Selh – other rating agreement: A review and model. Research in personal and Humman Resources Management 15, 1996, pp 141-164.