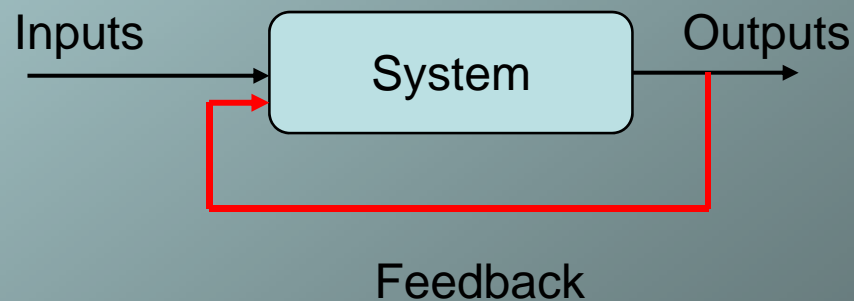


# ارزیابی ۳۶۰ درجه

- ارزیابی عملکرد یکی از ارکان سیستمهای زنده و پویا است. و در تئوری سیستمها در واقع همان حلقه بازخورد (Feedback) است که طی آن اطلاعات لازم برای اصلاح سیستم به آن تزریق میگردد.
- یکی از ویژگیهای یک سیستم پویا تعامل با محیط اطراف خود میباشد که نقش اساسی در بهبود و حتی حیات سیستم میباشد.
- دریافت اطلاعات و تبدیل آن به دانش کاربردی جهت بهبود عملکرد بوسیله حلقه بازخورد صورت میگیرد.

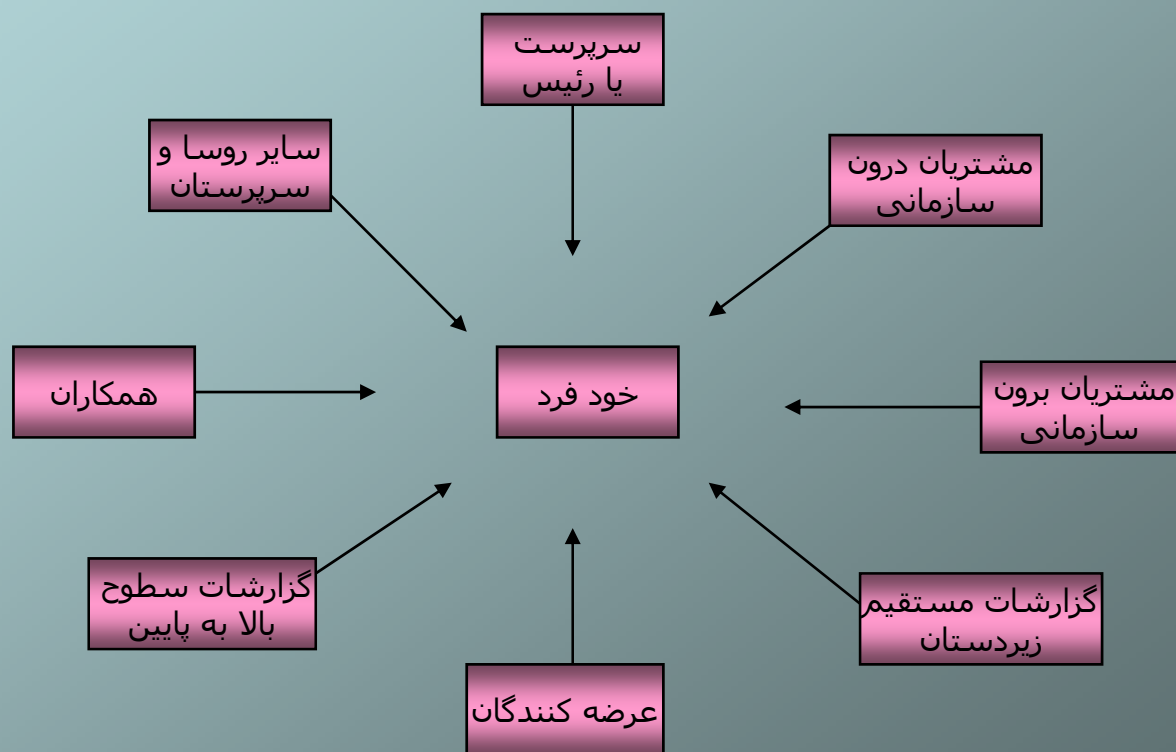


# تعریف و تاریخچه ارزیابی ۳۶۰ درجه

- ارزیابی 360 درجه نوعی ارزیابی است که در آن برخلاف روشهای ارزیابی سنتی که پرسنل تنها توسط مدیران مورد ارزیابی قرار میگیرند، ارزیابی در یک شکل چرخشی توسط زیردستان، هم رتبه ها و مدیران بالا دست پرسنل، و حتی عوامل خارج از سازمان مثل مشتریان و تهیه کنندگان انجام میگردد.
- نامهای دیگر این روش بازخورد 360 درجه (360-Degree feedback) و ارزیابی چند منبعی (Multi-Source assessment) میباشد.
- اولین بار این روش در سال 1940 توسط ارتش ایالات متحده جهت توسعه و بهبود عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفت.
- این ارزیابی بدلیل وجود منابع زیاد ارزیابی و پیچیده شدن عمل ارزیابی طی سالها رشد چندانی نداشته است تا اینکه در سالهای 1990 به بعد و با توجه به رشد تکنولوژی اطلاعات و اینترنت مجدداً مورد توجه قرار گرفت.

# ارکان روش ارزیابی ۳۶۰ درجه

- ارزیابی 360 درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می بخشد و می تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد.



# مراحل ارزیابی ۳۶۰ درجه

- ❖ تعیین هدف بازخور 360 درجه
- ❖ انتخاب ابزار جمع‌آوری داده
- ❖ تصمیم‌گیری در زمینه موارد ارزیابی
- ❖ تصمیم‌گیری در مورد دریافت‌کنندگان بازخور
- ❖ پرورش ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان
- ❖ توزیع پرسشنامه
- ❖ تحلیل اطلاعات بازخور
- ❖ بازخوردادن بازخور
- ❖ پیگیری اجرای فرایند
- ❖ تکرار فرایند

# مزایای ارزیابی ۳۶۰ درجه

- ❖ درک صحیح پرسنل در سازمان از ارزیابی دیگران نسبت به خودشان
- ❖ افزایش آگاهیها در ارتباط با شایستگیهای فردی
- ❖ افزایش آگاهیهای مدیران بالادست از اینکه تا چه حد نیازمند توسعه فردی در سازمان خود میباشند
- ❖ اخذ بازخوردهایی به مراتب دقیق تر از کارآمدی و کارایی سازمانی توسط مدیران بالادست
- ❖ دلگرم شدن کارکنان از فیدبک های باز و بدون غرض و رسیدن به یک بصیرت جدید
- ❖ تقویت آگاهانه در جهت رسیدن به شایستگی سازمانی
- ❖ ارائه یک تصویر شفاف و واضح برای مدیران سازمانی از ارزش واقعی پرسنل تحت اختیار
- ❖ روشن کردن جنبه های کارایی و یا عدم کارایی موجود برای پرسنل
- ❖ ایجاد فیدبک های مناسب و ارائه یک دیدگاه بهتر از کارایی پرسنل قبل از ارزیابی
- ❖ مشخص کردن توسعه و آموزشهای کلیدی مورد نیاز برای کارکنان سازمان
- ❖ ایجاد یک دیدگاه جمعی از کارایی فردی، واحدی و سازمانی و اینکه توانایی ها و ضعفهای سازمانی چیست

## چه مواردی باید در ارزیابی ۳۶۰ درجه در نظر گرفته شود

- چون این ارزیابی دارای منابع ورودی بسیار زیادی می باشد و محاسبات و تجمیع اطلاعاتی پیچیده ای دارد انجام دستی آن بسیار وقت گیر خواهد بود. لذا وجود یک سیستم مکانیزه با درجه هوشمندی مناسب جهت محاسبه، تجمیع و دسته بندی اطلاعات بسیار ضروری است.
- محرمانگی اطلاعات در این ارزیابی از اهمیت زیادی برخوردار است.
- باید به چگونگی استفاده از بازبینی ها و نتایج این ارزیابی و اقداماتی که باید برای دنبال کردن این بازخوردها انجام داد، توجه نمود.
- چنانچه این نوع ارزیابی بخواهد بیشترین ارزش را در سازمان ایجاد کند حتما باید حمایتها و ارتباطات بهینه توسط مدیران در دستور کار قرار گیرد.

## دلایل عدم تطابق بعضی از سازمانها با روش ارزیابی ۳۶۰ درجه

- ❖ بازخوردها میتوانند بین پرسنل سازمان برخورد ایجاد کرده تاثیرات منفی بگذارند.
- ❖ ارزیابیها ممکن دارای بازخوردهای صادقانه و واقعی نباشند
- ❖ برگشت سرمایه به زمان و انرژی زیادی نیازمند است و لذا مدیران ممکن است فکر کنند این برگشت سرمایه با این روش نزول نماید
- ❖ در بعضی از فرهنگها بازخورد و فیدبکهای منفی که به مدیران و پرسنل ارشد برمیگردد، به شدت پاسخ داده شده و لذا پرسنل تمایلی به ابراز فیدبک های صادقانه ندارند.

## ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه

- ❖ بدلیل حجم زیاد عملیات در ارزیابی 360 درجه حتما باید از نرم افزارهای مخصوص در این زمینه استفاده کرد.
- ❖ در زمینه ایجاد نرم افزارهای ارزیابی 360 درجه شرکتهای مختلف از جمله شرکتهای امریکایی فعالیتهای گسترده ای انجام داده اند.
- ❖ یکی از نرم افزارهای موجود که توسط این شرکتهای در ایالات متحده مورد استفاده قرار میگیرد نرم افزار ***focal 360*** میباشد.



# نمونه ای از فرمهای ارزیابی نرم افزار focal 360



Feedback for  
Joe Manager


## Knowledge/Strategic

	Poor	Fair	Good	Very Good	Outstanding	Unable to Rate
<input type="checkbox"/> Has a good business mind; thinks broadly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Understands our industry and the market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Takes a broad, strategic approach to problem solving and decision making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Considers the long-term impact of decisions made today	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue with the next portion of the survey

Save submissions and continue later

Return to previously answered items

Percent Complete - 12% 

# نمونه ای از فرمهای ارزیابی نرم افزار focal 360



Feedback for  
Joe Manager

## Character

	Poor	Fair	Good	Very Good	Outstanding	Unable to Rate
<input type="checkbox"/> Knows own strengths and limitations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Open to feedback and criticism	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Avoids negative politicking and hidden agendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Sincere and straightforward	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Accepts responsibility for own mistakes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Avoids bias in attitude or treatment of people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue

Continue with the next portion of the survey

Stop

Save submissions and continue later

Go Back

Return to previously answered items

Percent Complete - 31%



# نمونه ای از فرمهای ارزیابی نرم افزار focal 360



Feedback for  
Joe Manager



## Interpersonal

	Poor	Fair	Good	Very Good	Outstanding	Unable to Rate
<input type="checkbox"/> Resolves conflicts among team members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Recognizes the value of people with different talents and skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Listens effectively	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Encourages open dialog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Brings conflicts into the open for resolution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue with the next portion of the survey

Save submissions and continue later

Return to previously answered items

Percent Complete - 47%

# نمونه ای از فرمهای ارزیابی نرم افزار focal 360



Feedback for  
Joe Manager

## Building Talent

	Poor	Fair	Good	Very Good	Outstanding	Unable to Rate
<input type="checkbox"/> Makes performance review a meaningful experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Develops a talented team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Judges the capabilities of people accurately	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Keeps talented people challenged	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Develops learning opportunities for employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue with the next portion of the survey

Save submissions and continue later

Return to previously answered items

Percent Complete - 62%

# نمونه ای از فرمهای ارزیابی نرم افزار focal 360



## Leadership/Motivation

	Poor	Fair	Good	Very Good	Outstanding	Unable to Rate
<input type="checkbox"/> Articulates the strategy in plain language	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Delegates authority; encourages independence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Facilitates rather than dominates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Helps people develop passion for their work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Creates an atmosphere that inspires others to achieve at a higher level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Communicates an inspiring vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue

Continue with the next portion of the survey

Stop

Save submissions and continue later

Go Back

Return to previously answered items

Percent Complete - 81%



# نمونه ای از فرمهای ارزیابی نرم افزار focal 360



Feedback for  
Joe Manager

## Execution

	Poor	Fair	Good	Very Good	Outstanding	Unable to Rate
<input type="checkbox"/> Manages own time effectively	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Remains focused, even under pressure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Holds people accountable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Develops and tracks performance measures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Takes action with non-performers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Plans effectively; avoids firefighting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue with the next portion of the survey

Save submissions and continue later

Return to previously answered items

Percent Complete - 99%



# نمونه ای از فرمهای ارزیابی نرم افزار focal 360



Feedback for Joe Manager

**Written Comments** - Please answer the following questions. You must click on the "Finish" button at the bottom of the page to complete your survey.

Comments are often the most important and useful part of the feedback. The more SPECIFIC you can make your comments, the more actionable and helpful it will be. Remember, your comments are anonymous, so be as candid as you can be.

Please elaborate on Joe Manager's most positive skills:

What should Joe Manager do differently?

What should Joe Manager do differently?

What are people afraid to tell Joe Manager?

Knows own strengths and limitations

Manages own time effectively

Articulates the strategy in plain language

Resolves conflicts among team members

Makes performance review a meaningful experience

[Check Spelling](#)

Finish the survey

Save submissions and continue later

Return to previously answered items

Percent Complete - 99%

**منابع :**

Wikipedia

**ماهنامه تدبیر – دکتر علی اصغر فانی**

**باتشکر**