

بررسی تطبیقی بازخورهای ۱۸۰، ۳۶۰، ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه

در ارزیابی عملکرد کارکنان

دکتر رضا نجاری*

محمد نذر محمدی**

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۱/۲۲

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۸/۱۵

چکیده

نظام ارزیابی عملکرد و ارایه بازخور به کارکنان، روشی است که بیش‌تر سازمان‌ها با استفاده از آن به بهبود و توسعه‌ی افراد و عملکرد سازمانی خود دست یابند. در دهه‌های اخیر، توجه به نظام ارایه‌ی بازخور و سعی در به‌کارگیری و توسعه‌ی این روش‌ها در سازمان‌ها رشد فراوانی پیدا کرده است. از زمان پیدایش نظام‌های بازخور تاکنون، تغییرات فراوانی در محتوا و ابعاد آن‌ها به‌وجود آمده که باعث غنا و اثربخشی بیش‌تر آن شده است. در این مقاله، ابتدا نظام سنتی بازخور معرفی شده و سپس تغییراتی که مرحله‌به‌مرحله در آن به‌وجود آمده و باعث توسعه‌ی این نظام‌ها شده است - به‌عنوان بازخورهای ۱۸۰، ۳۶۰، ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه - معرفی و کاربرد آن‌ها توضیح داده می‌شود. در پایان، تمامی این روش‌ها با یک‌دیگر مقایسه شده و بهترین روش به‌عنوان روشی نوین برای استفاده به سازمان‌های خصوصی و عمومی پیشنهاد می‌شود.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد؛ سیستم بازخور؛ بازخور ۱۸۰ درجه؛ بازخور ۳۶۰ درجه؛ بازخور

۵۴۰ درجه؛ بازخور ۷۲۰ درجه.

*. استادیار دانشگاه پیام نور najjari_1344@yahoo.com

** . مربی آموزشی دانشگاه پیام نور nazrmohamadi@gmail.com

مقدمه

در دهه‌های اخیر اهمیت تجدید حیات سازمانی به‌خاطر سرعت پیشرفت و تغییر و تحول در محیط درونی و بیرونی سازمان‌ها، آن‌ها را مجبور به بازنگری و ارزیابی عملکرد خود در ابعاد فردی و سازمانی کرده است.

امروزه، اهمیت توجه به چگونگی عملکرد افراد در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و بازخور به افراد کمک می‌کند تا بتوانند ارزیابی خوبی از عملکرد خود و نتیجه‌ی آن از منظر دریافت‌کنندگان خدمات‌شان به‌دست آورند. بازخور، از جمله مسایل بنیادین در حیطه‌ی منابع انسانی است که توجه بسیاری از متخصصین را به خود معطوف داشته است. سازمان‌ها به فراخور ظرفیت‌ها و امکانات خود، با به‌کارگیری روش‌های مناسب سعی می‌کنند به کارکنان خود بازخورهای درستی ارائه بدهند؛ زیرا دریافته‌اند که عدم استفاده از یک نظام بازخور^۱ مناسب، به‌منزله‌ی عدم استفاده از ابزاری برای کارآمد ساختن کارکنان است. سازمان‌هایی که فاقد نظام بازخور مناسب هستند، نباید انتظار داشته باشند که کارکنان پر توان و برجسته‌ای در اختیار داشته باشند. در بسیاری از سازمان‌ها، به کارکنان در خصوص نحوه عملکردشان، آگاهی لازم داده نمی‌شود و آن‌ها نمی‌دانند که عملکردشان مطلوب است یا نامطلوب، و آیا بهبودی در عملکردشان حاصل شده است یا خیر. در واقع، کارکنان به عدم تمایل یا ناتوانی مدیران در برآوردن این نیازها باور دارند که امروزه این یکی از چالش‌های بزرگ سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین، مدیران باید به کارکنانی که عملکرد بهتری دارند، بازخور لازم را ارائه بدهند، نه این‌که بیش‌تر وقت خود را صرف اصلاح رفتار کارکنان مشکل‌ساز کنند (هینکین و شریشیم^۲، ۲۰۰۴: ۳۶۳). در ارزیابی عملکرد، اطلاعات ضروری درباره‌ی نیروهای شاغل در سازمان گردآوری می‌شود تا در دسترس مدیران (کارکنان و دیگر کاربران) قرار گیرد و آن‌ها می‌توانند تصمیمات به‌جا و لازم را برای بالا بردن کمیت و کیفیت کار اتخاذ نمایند (سعادت، ۱۳۸۲: ۲۱۴).

در نتیجه، متخصصین ارزیابی برای گردآوری اطلاعات اساسی در مورد ارزیابی عملکرد کارکنان، روش‌های مختلفی طراحی کرده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها بازخور ۳۶۰ درجه است؛ ولی

1. Feedback System
2. Hinkin & Schriesheim

به دلیل تغییرات سریع و روزافزون محیطی و اشکالاتی که در این روش وجود داشت، موجب شد که این روش از سوی متخصصین توسعه یابد و ابعاد مختلف و متنوع تری برای آن در نظر گرفته شود. این مقاله، سعی دارد ابعاد مختلف روش های بازخور را از ابتدای پیدایش آن ها معرفی کرده و جدیدترین ارزیابی هایی را که اکنون در سازمان های کشورهای توسعه یافته به کار گرفته می شود (بازخورهای ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه) بررسی و معرفی نماید.

نظام ارزیابی عملکرد^۱

در تعریفی، نظام ارزیابی عملکرد را فرایند شناسایی، سنجش و توسعه ی عملکرد افراد در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی دانسته اند (دسلر، ۲۰۰۰: ۱۵۲). ارزیابی عملکرد، تجزیه و تحلیل موفقیت ها و شکست های یک فرد و بررسی شایستگی او برای آموزش و ارتقای شغلی آینده است (موند^۲، ۲۰۰۱). در گذشته، مدیران، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می دادند؛ در حالی که امروزه جنبه ی راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیش تری یافته است. بنابراین، فلسفه ی امروزی ارزیابی عملکرد عبارت است از:

- جهت گیری آن به سوی عملکرد
- پافشاری بر روی هدف ها
- تعیین هدف ها با رایزنی متقابل مدیر و کارکنان (عباس پور، ۱۳۸۴: ۲۱۴؛ به نقل از دیویس و نیواستم^۳، ۱۹۸۵)

ارزیابی یا سنجش عملکرد، مفهومی مهم در مدیریت عملکرد است و پایه ای برای بازخور به شمار می رود؛ این که کجا کارها انجام شوند تا موفقیت بیش تر شود؛ کجا کارها خوب انجام نمی شوند و باید اصلاحات صورت گیرند. به هنگام ارزیابی عملکرد، لازم است وارده ها هم در شکل دانش و مهارت کسب شده و رفتار برگرفته از چارچوب شایستگی و ارزش های اصلی در نظر گرفته شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۶: ۳۳۳). در واقع، هدف نهایی ارزیابی عملکرد، افزایش کارآیی و اثربخشی سازمان است. مدیران، برای توسعه ی افراد و افزایش مهارت ها و دانش

1. Performance Appraisal System
2. Maund
3. Davis & Newstrom

زیردستان، به اطلاعات نیاز دارند؛ به همین دلیل، کارکنان را به سمت سیستم‌های ارزیابی عملکرد هدایت می‌کنند. امروزه سازمان‌ها فهمیده‌اند که سیستم ارزیابی عملکرد، قدرت فراوانی دارد؛ تا جایی که می‌تواند فرهنگ سازمان را دگرگون کند (عباس‌پور، ۱۳۸۴: ۲۲۲).

سیستم بازخور سنتی

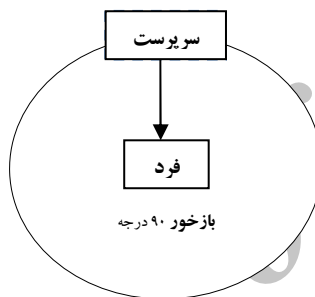
طلوع ارزیابی‌ها از افق جنبش روابط انسانی در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ شروع شد. در آن زمان، سازمان‌ها تلاش می‌کردند تا فرایندهای سازمانی و ارتباطی خود را از طرق مختلف بهبود بخشند که بعدها آن را «توسعه‌ی سازمانی» نامیدند. یکی از این روش‌ها، نظرسنجی یا ارزیابی بود که به شکل سنتی در راستای فرایندهای عمومی سازمان لحاظ شد. در این روش، نظرسنجی‌ها یک فرایند رو به پایین بود (والدمن، ات واتر، آنتیونیونی^۱، ۱۹۹۸: ۸۶).

در تعریفی، بازخور سنتی را یک بخش حیاتی از یک نظام معرفی کرده‌اند که شامل حجم زیادی از داده‌هاست و در طول یک سال گردآوری و مورد سنجش قرار می‌گیرد. در نظام بازخور به شیوه‌ی سنتی، مدیران، طی فرایندی به صورت یک‌جانبه، عملکرد کارکنان را براساس گزارش‌ها و دیدگاه شخصی خود، در دوره‌ی یک ساله مورد ارزیابی قرار داده و براساس تصویری که از عملکرد افراد به دست می‌آورند، نمره‌ای به عنوان نتیجه‌ی ارزیابی عملکرد به کارکنان می‌دادند (ریچاردسون^۲، ۱۹۹۸: ۲۹). منابع اطلاعاتی مدیران، همان گزارشات سرپرست مستقیم است که به صورت یک‌جانبه از بالا به پایین و براساس نظرات، اختیارات و تصمیم‌گیری خود مدیران می‌باشد. نقطه‌ی تمرکز در این روش، به ارزیابی افراد و پذیرش تصمیمات مدیران استوار است. مهم‌ترین محدودیت در این روش، یک‌جانبه بودن آرایه‌ی اطلاعات است که بسیاری از موارد و نکات مهم و مثبت، از دید مدیر مخفی می‌ماند که موارد نارضایتی و بدبینی کارکنان را نسبت به این روش به همراه دارد.

گایل ویس^۳ در مقاله‌ای با عنوان «چه گونه به کارکنان خود بازخور بدهیم و از آن‌ها بازخور بگیریم» به اهمیت بازخور می‌پردازد و به مدیران هشدار می‌دهد که تصور نکنند که کارکنان

1. Waldman & Atwater & Antionion
2. Richardson
3. Gail Weiss

متوجه عملکرد ضعیف خود هستند؛ از این رو، برای این که مدیران، کارکنان خود را از نحوه‌ی عملکردشان مطلع سازند، می‌بایستی به جدیدترین فنون بازخورده‌ی آشنا شوند و روشی مناسب برای ارایه‌ی بازخور مستمر و مداوم در سازمان به‌وجود آورند (ویس، ۲۰۰۴: ۷۸). در دهه‌های اخیر، این روند سنتی منسوخ شده و سازمان‌ها سعی می‌کنند به‌منظور ارزیابی دقیق و منسجم از روش‌های ارزیابی جدیدتری استفاده کنند.

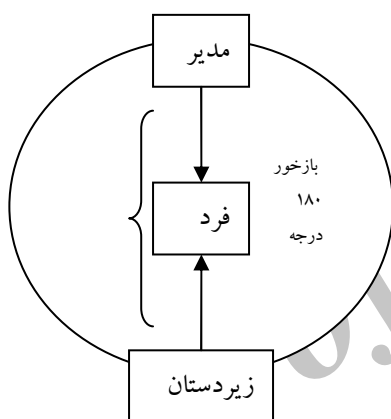


شکل ۱. بازخور سنتی

بازخور ۱۸۰ درجه

از دهه‌ی ۱۹۷۰ به بعد، شرکت‌هایی مانند IBM، نظام «ارزش‌یابی توسط زیردستان» یا به تعبیری دیگر، سیستم ارزش‌یابی روبه بالا را جای‌گزین نظام سنتی ارزیابی عملکرد نمودند (برناردین و همکاران، ۱۹۹۳) شکل بازخور، می‌تواند ۱۸۰ درجه یا روبه بالا باشد که نظر زیردستان نسبت به مدیرشان خواهد بود و برعکس که بازخور، ممکن است مستقیماً به افراد (کارکنان) یا مدیران یا هر دو داده شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۲۳۵). هرچند این نظام یک گام از نظام بازخور سنتی پا را فراتر گذاشته بود؛ اما تا رسیدن به یک نظام جامع بازخورده‌ی فاصله‌ی زیادی داشت. اگر نظام سنتی را بازخور ۹۰ درجه بنامیم، نظام ارزش‌یابی توسط زیردستان به‌همراه مدیران یک نظام بازخور عملکرد ۱۸۰ درجه را شکل می‌داد که در آن نظام ارزیابان کاملاً شناخته شده‌اند. در تحقیقی مشخص شد، چنانچه ارزیابان ناشناخته باشند، ارزیابی واقعی‌تر انجام

می‌شود. زمانی که ارزیابان شناخته شده بودند تمایل داشتند که ارزیابی مثبتی انجام بدهند و کم‌تر واقعیات را در ارزیابی خود در نظر بگیرند. این ضعف - که بیش‌تر در ارزیابی‌های ۱۸۰ درجه دیده می‌شد - مبنایی بود برای تحقیق و ایجاد مدل‌های چالشی‌تر مثل بازخور ۳۶۰ درجه که در فرایند اخذ بازخور سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کند (مام‌فورد و گولد، ۲۰۰۹: ۷۹).



شکل ۲. بازخور ۱۸۰ درجه

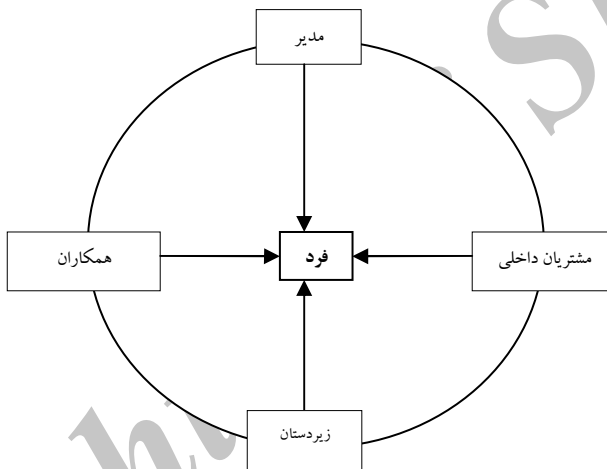
بازخور ۳۶۰ درجه

از سوی وارد^۱ (۱۹۹۵) بازخور ۳۶۰ درجه این‌گونه تعریف شده است: «گردآوری منظم داده‌های بازخور عملکرد یک فرد یا گروه که از تعدادی ذی‌نفع در عملکرد اخذ شده باشد». واژه‌های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود، عبارتند از: «ارزیابی ذی‌نفعان»، «بازخور چندمعیاره»، «ارزیابی چندمنبعی»، «ارزیابی زیردستان»، «ارزیابی گروهی»، «ارزیابی چند وجهی یا چند درجه‌ای» (مک‌کارتی^۲، ۲۰۰۱: ۵). به منظور تشخیص اهمیت بهبود آرایه‌ی خدمات، روش ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد از ۱۹۹۳ برای کمک به مدیران سازمان‌ها به معرض اجرا در آمد. هدف از این روش، ایجاد مسیرهایی برای دریافت اطلاعات و امکان تسریع در رویکرد

1. Ward
2. Mc.Carty

اصول مشتری‌مداری و بهبود فرهنگ خدمت‌رسانی است (گلوریا چانگ، ۱۳۸۱: ۱۴۱).
ارزیابی ۳۶۰ درجه، اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک‌بعدی بالا به پایین و برعکس، به رویکرد چندبعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می‌بخشد (مک‌کارتی، ۲۰۰۱: ۴).

داده‌های بازخور ۳۶۰ درجه، همان‌طور که در شکل (۳) نشان داده شده است، می‌تواند از منابع مختلفی به دست آید:



شکل ۳. بازخور ۳۶۰ درجه

داده‌ها - به‌عنوان بازخور عملکردهای اشخاص، سازمان و نظام‌ها - از ذینفع‌های مختلف گردآوری می‌شود. امروزه، بیش‌تر بازخورها به‌صورت پرسش‌نامه‌های کاغذی یا الکترونیک توسط اشخاص مختلفی مثل کارکنان، مدیران، مراجعین و دیگر افراد ذی‌نفع پاسخ داده می‌شود. اصولاً از طریق «بازخور خوب» است که می‌توان عملکرد افراد را بالا برد و فرصت‌های بهبود را شناسایی کرد و از آن‌ها بهره‌برد. المن و همکاران (۱۹۹۸) در اهمیت به‌کارگیری روزافزون بازخور ۳۶۰ می‌گویند:

۱. فرض بر این است که رایه‌ی بازخور، به مدیران کمک می‌کند تا از طرز تلقی همکاران، زبردستان، سرپرستان و مشتریان آگاهی یابند تا در رفتار و عملکرد تغییرات مثبتی به وجود آورند.

۲. فرض می‌شود که اجزای فرایندهای بازخور ۳۶۰ درجه، به افزایش سطح اعتماد و ارتباط، شکایت کم‌تر و رضایت بیش‌تر مشتریان منجر خواهد شد (مک‌کارتی، ۲۰۰۱: ۵).
بازخور ۳۶۰ درجه‌ی به‌وسیله‌ی ارزیابی افراد مختلف، جنبه‌های بیش‌تری از صلاحیت‌های کارکنان را به آن‌ها اطلاع می‌دهند و به افراد کمک می‌کند تا از جنبه‌های متفاوت، عملکرد خود را بررسی کنند (شرستا، ۲۰۰۷: ۲۹). بازخور ۳۶۰ درجه، رویکردی است که مشاهدات رفتاری لایه‌های مختلف درون سازمانی را گردآوری می‌کند و شامل خودارزیابی نیز می‌شود (جعفری و دیگران، ۲۰۰۹: ۹۳). در ارزیابی ۳۶۰ درجه، وجود اعتماد و اطمینان بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است؛ چراکه اگر بازخورها اشتباه یا از روی غرض‌ورزی رایه شود، موجب می‌شود تا نتایج، تأثیر منفی بر کارکنان گذاشته و علاوه ایجاد جو بدبینی نسبت به نظام بازخور، موجب تضعیف روحیه و دلسردی کارکنان نیز شود (مامفورد و گولد، ۲۰۰۹: ۷۹). یکی از مزایای ارزیابی توسط هم‌ردیفان این است که اطلاعات آن‌ها صحیح و معتبرتر از ارزیابی سرپرست مستقیم است، چرا که سرپرست مستقیم با حضور خود زبردست را تحت فشار قرار می‌دهد؛ اما ارزیابی‌شوندگان در حضور هم‌ردیفان خود، در حالتی طبیعی رفتار کرده و در نتیجه، ارزیابی بیش‌تر به واقعیت نزدیک می‌شود. ارزیابی ۳۶۰ درجه، بیش‌تر درون سازمانی بوده و کم‌تر ارزیابان برون سازمانی را در ارزیابی مشارکت می‌دهد که این می‌تواند از نقاط ضعف بازخور ۳۶۰ درجه باشد (لپسینگر و لوسیا^۲، ۱۹۹۵: ۴۵).

اشتباهات در فرایند اخذ بازخور

در فرایند اجرایی اخذ بازخور، اشکالاتی رخ می‌دهد که ممکن است روند اخذ بازخور را به شکست بکشاند. برخی از این‌ها عبارتند از:

۱. ادراکات نادرست: در جریان اخذ بازخور، برای شرکت کنندگان در نظرخواهی معمولاً این گونه استنباط می کنند که صرفاً جنبه های منفی عملکرد با اهمیت است و غالباً از توجه به جنبه های مثبت عملکرد غفلت می شود. ادراک نادرست ارزیابی کنندگان از افراد و نظام مورد مطالعه، احتمال بروز این گونه خطاها را افزایش می دهد. این طور ارزیابی ها باعث دلسردی افراد مورد مطالعه می شود.
۲. به دلیل عدم صداقت و صراحت در ارایه ی بازخور، افراد باهوش سازمان دچار چالش می شوند.
۳. تعصبات شخصی ارزیاب: نتیجه ی بسیاری از مطالعات نشان می دهد که تعصبات شخصی ارزیاب در ارزیابی او اثر می گذارد.
۴. مقابله: غالباً به دلیل فاصله ی زمانی نسبتاً کوتاه، می بایست بسیاری از افراد ارزیابی شوند که ممکن است ارزیابی هر یک از آنها تحت تأثیر نگر قبلی واقع شود.
۵. تازگی: معمولاً آنچه اخیراً و به تازگی اتفاق افتاده است، بهتر در ذهن باقی می ماند. به همین دلیل، آنچه ارزیابی عملکرد کارمند را بیش تر تحت تأثیر قرار می دهد، رفتاری است که ارزیاب به تازگی یا در گذشته ای نزدیک از کارمند مشاهده کرده است (سعادت، ۱۳۸۲: ۲۴۲).
۶. تعمیم: در نظر گرفتن یک ویژگی منحصر به فرد؛ به طوری که عملکرد فرد را تحت تأثیر خود در آورد و مبنای قضاوت عملکرد قرار گیرد.

نسل های بعدی بازخورهای ۳۶۰ درجه

در طول ۲۰ سال گذشته، مفهوم ارزیابی عملکرد کارکنان و افراد، بر پایه ی ارزیابی چند منبعی یا چنددرجه ای تحت پرچم الگوی بازخور ۳۶۰ درجه بحث شده است. اکنون در مسیر تکامل این الگو، واژه های دیگری به وجود آمده است؛ مانند بازخور ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه که تفاوت این الگوها در اخذ و توصیف منابع مختلفی است که بازخورها از آنها گرفته می شود. به طور مشابه، استفاده ی بیش تر از تعداد درجه و اضافه شدن بر این درجات، نشان دهنده ی

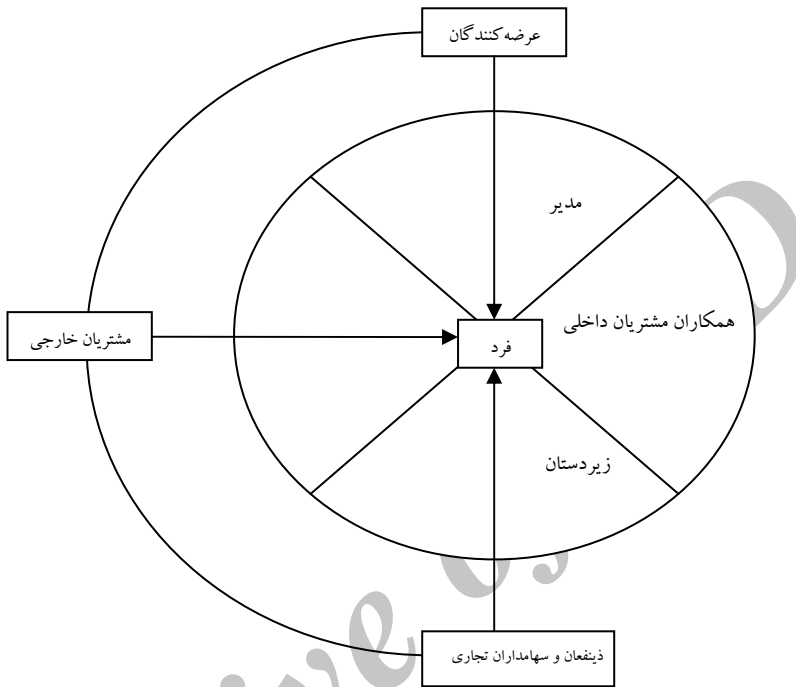
بازخورهای بیش‌تر و گسترده‌تر به‌وسیله‌ی گروه‌های ارزیاب در داخل و خارج سازمان است (گوول^۱، ۲۰۰۸: ۳۹).

بازخور ۵۴۰ درجه

بسیاری از سازمان‌ها در طول چند سال گذشته از نظام ارزیابی درون‌سازمانی فراتر رفته و عملکرد کارکنان را به‌صورت دقیق‌تر از دیدگاه افراد خارج سازمان نظیر مشتریان خارجی، عرضه‌کنندگان و ذی‌نفعان ارزیابی کرده‌اند. این روند، منجر به ترسیم شکل جدیدی در بازخورهای ۹۰، ۱۸۰ و ۳۶۰ درجه شد که اغلب، بازخور ۵۴۰ درجه نامیده می‌شود که در شکل (۴) نشان داده شده است. فرهنگ آکسفورد، بازخور ۵۴۰ درجه را این‌گونه تعریف کرده است: یک حوزه‌ی گسترده‌تری از بازخور ۳۶۰ درجه که از افراد خارج از سازمان استفاده کرده و آن‌ها را در فرایند اخذ بازخور مشارکت می‌دهد. این ارزیابان خارج از سازمان، شامل مشتریان خارجی (ارباب رجوع)، عرضه‌کنندگان (تولیدکنندگان) می‌باشند. بازخور ۵۴۰ درجه، ارزیابی عملکرد کارکنان را در حوزه‌ی گسترده‌تری نسبت به بازخور ۳۶۰ درجه اجرا می‌کند (هری^۲، ۲۰۰۴: ۱۲۷). در تعریفی دیگر، بازخور ۵۴۰ درجه، رویکردی است که منابع خارجی (شامل مشتریان خارجی، عرضه‌کنندگان و سهام‌داران تجاری) را در فرایند ارزیابی مشارکت می‌دهد (بیلی^۳، ۲۰۰۲). نکته‌ی مهم در این است که بررسی عملکرد دقیق افراد نیازمند اخذ بازخورهای درون و برون‌سازمانی است (ریچاردسون، ۱۹۹۶: ۳۳).

بازخور ۵۴۰ درجه، لایه‌ی بیرونی بازخور ۳۶۰ درجه را شکل می‌دهد که شامل افرادی است که خارج از سازمان در مورد عملکرد فرد نظر می‌دهند و عملکرد او را مورد ارزیابی و کنکاش قرار می‌دهند (هاپکینس و مرخام^۴، ۲۰۰۳: ۱۱۸). تعداد زیادی از سازمان‌ها، از ارزیابی مشتریان داخلی و خارجی به‌عنوان منبع اطلاعات ارزیابی استفاده می‌کنند (یاکوک، ۱۹۹۶: ۱۰-۱۱).

1. Goel
2. Heery
3. Bailey
4. Hopkins, B. & Markham



شکل ۴- بازخور ۵۴۰ درجه

آرمسترانگ (۲۰۰۶) بیان می‌دارد که دامنه‌ی بازخور می‌تواند گسترده‌تر شود تا ذی‌نفع‌های دیگر؛ یعنی، مشتریان خارجی، ارباب رجوع یا تولیدکنندگان (این را گاهی بازخور ۵۴۰ درجه نامند) را در بر بگیرد. یک فرایند خودارزیابی هم می‌تواند برای مقایسه‌ی همین معیارها صورت گیرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۶: ۳۴۹).

کیتان و الوان^۱ (۲۰۰۹) در تحقیق خود، برای تسهیل یادگیری و نیازهای آموزشی کارکنان، از نظام ارزیابی چندمنبعه‌ی ۵۴۰ درجه استفاده کردند و با شناسایی نیازهای قبل از آموزش، به مقایسه‌ی نتیجه با بعد از دوره‌ی آموزشی پرداختند (کیتان و الوان، ۲۰۰۹: ۲).

مزیت بازخور ۵۴۰ درجه در این است که افراد خارج از سازمان را در فرایند ارزیابی

1. Ketan & Alwan

مشارکت می‌دهد و شامل لایه‌ی بیرونی سازمان نیز می‌شود. از معایب این نظام بازخور، می‌توان به مواردی اشاره کرد که برخی از آن‌ها عبارتند از: زمان و هزینه‌ی زیاد اجرای آن، عدم فراگیری تمام افراد خارج از سازمان و فقدان ارزیابی به‌صورت دوره‌ای.

بازخور ۷۲۰ درجه

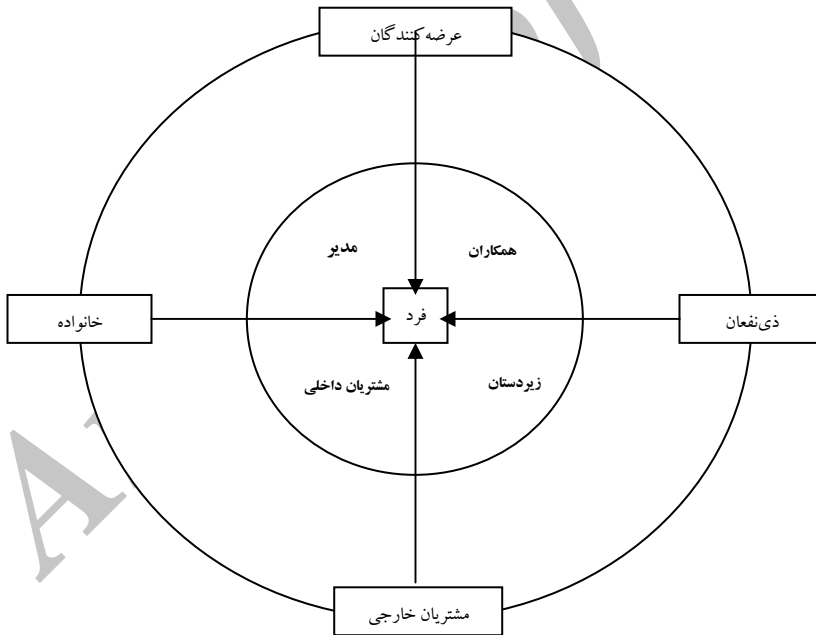
به‌منظور افزایش سطح آگاهی از کار و عملکرد کارکنان و رهبران سازمان‌ها، جهت‌گیری‌های جدیدی آغاز شده است. بازخور ۷۲۰ درجه، شکل توسعه‌یافته‌ای از بازخورهای ۳۶۰، ۱۸۰ و ۵۴۰ درجه است که اطلاعات و داده‌های وسیع‌تری در مورد عملکرد و بهبود ارزیابی کارکنان از طریق ارزش‌ها و تصورات دیگر افراد خارج از سازمان به‌دست می‌آورد (دیوید، ۲۰۰۶: ۶۲).

گزارش بازخور معمولاً شامل اطلاعاتی است که از ابعاد مختلف برای افراد خواهان پیشرفت فراهم شده است. بسیاری از سازمان‌ها برای بهبود و توسعه‌ی خود، نخستین گام را به شناخت خود و محیط پیرامون سازمان‌شان اختصاص داده‌اند و در رویارویی با تغییرات محیطی، توجه به مهارت‌های اساسی مدیران و مسئولان اجرایی را درک می‌کنند. بدون ایجاد چنین شرایطی، مدیران و مسئولان اجرایی کم‌تر قادر خواهند بود به هدایت سازمان‌های‌شان به سمت تغییرات راهبردی موفق گام بردارند. در حقیقت، یکی از دلایلی که نیمی از تغییرات سازمان‌ها در پایان با شکست مواجه شده یا کم‌تر به نتایج مطلوب می‌رسد، مهارت‌های ناکافی و غیر اصولی مدیران رده‌های بالا و میانی است.

مدیران، با استفاده از بازخور ۷۲۰ درجه می‌توانند چگونگی مسیر پیشرفت و توسعه‌ی ابعاد مختلف سازمانی و شخصی را ببینند و در درون سازمان در توسعه‌ی صلاحیت‌های جدید مدیریتی و اجرایی گام بردارند. اهمیت بازخور ۷۲۰ درجه، در افزایش و توسعه‌ی مهارت‌های مدیران و تبدیل آنان به رهبران سازمان‌ها می‌باشد. این رویکرد، ضعف و قوت‌های رهبران را به‌صورت دوره‌ای و از دید ارزیابان داخل و خارج سازمان مورد بررسی و شناسایی قرار می‌دهد. شرکت کیدبرای^۱ (۲۰۱۰) برنامه‌ای برای نیازسنجی و توسعه‌ی مهارت‌ها و استعداد‌های رهبران سازمان‌ها

1. Cade Beray

طراحی کرد که در دو بخش گروه‌های اجتماعی و سازمان‌های غیر دولتی اجرا شد. هم‌چنین از رهبران تجاری ۷ شرکت تجاری فراملیتی ۱۲ تا ۱۶ نماینده انتخاب کردند تا در این تحقیق مشارکت کنند. این طرح حدود ۶ ماه اجرا شد و بازخور ۷۲۰ درجه به این نمایندگان ارایه شد. محققین دریافتند که برنامه‌ی آماده‌سازی و فرصت‌های یادگیری، ضمن خدمت برای این‌گونه رهبران مفیدتر است. استفاده از این بازخور در سایر شرکت‌ها در سراسر جهان، از جمله: استرالیا، هند، چین و امریکا و... رواج بسیار پیدا کرده است. در واقع، هدف بازخور ۷۲۰ درجه، افزایش ظرفیت و توان رهبران سازمان‌ها به واسطه‌ی کشف و بررسی نارسایی‌های ممکن و ارایه‌ی راه کارهای عملی برخاسته از این نظام بازخور است (لانگ ول، ۲۰۱۰: ۵).



شکل ۵. بازخور ۷۲۰ درجه

از دهه‌ی ۱۹۸۰ سازمان‌های تجاری و دیگر سازمان‌ها دریافته‌اند که برای رقابت در شرایط بحرانی و کسب سود ناچارند تا صلاحیت‌های رهبران خود را بهبود ببخشند و برای این منظور از نظام‌های بازخور استفاده کنند.

در تحقیقی دیگر، دکتر آرمیتیج^۱ و همکاران (۲۰۰۵) جهت بهبود و توسعه‌ی کیفیت رهبری مدلی را طراحی کردند تا با استفاده از بازخور ۷۲۰ درجه، به تعیین کمبودها و نقاط ضعف و قوت بلوغ رهبران پردازند. در این مدل، برای کسب اطلاعات در مورد عملکرد رهبران از بازخور ۷۲۰ درجه استفاده شد و برنامه‌های آموزشی و مهارتی مناسبی برای آن‌ها تدارک دیدند. فرایند ارزیابی ۷۲۰ درجه، برای به‌دست آوردن اطلاعات جزئی‌تر در مورد رهبران و سازمان آن‌ها ابتکاری جدید به‌شمار می‌رود. نظام ارزیابی چند بعدی ۷۲۰ درجه که بر درک مستقیم ارزیابی‌کنندگان است، به بررسی ریشه‌ای مشکلات و ضعف‌ها در عملکرد افراد و سازمان‌ها می‌پردازد. در این حالت، مدل ارزیابی رهبران بسیار قوی‌تر شده و ارزیابی رهبران با تشریح و جزئیات بیش‌تری همراه است. در واقع، ارزیابی عملکرد، علاوه بر شناسایی شکاف و فاصله‌ی عملکرد با استاندارد مشخص شده، به بررسی و درک دلایل ریشه‌ای ضعف عملکرد می‌پردازد (آرمیتیج، ۲۰۰۵: ۳-۱۴).

در ارزیابی ۷۲۰ درجه، علاوه بر این که عملکرد افراد از ابعاد و زوایای جدیدی شناخته می‌شود، در دوره‌های ۱۲ تا ۱۸ ماهه، مجدداً عملکرد افراد مورد بررسی و بازبینی قرار می‌گیرد. این بازبینی مجدد، رهبران سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به‌طور دقیق، نقاط ضعف و قوت را بشناسند و بدانند که در کجا باید زمان، انرژی و هزینه‌ی بیش‌تری بگذارند تا ارزش‌های سازمان خود را به حداکثر برسانند. در تحقیقی که توسط دکتر ویلیام هاروپ^۲ (۲۰۰۹) انجام شده با استفاده از بازخور ۷۲۰ درجه، به سنجش عملکرد و توانمندی پزشکان پرداخت و نتیجه گرفت که عملکرد پزشکان را می‌توان به‌صورت دوره‌ای ارزیابی کرد تا ثابت شود که فرد تخصص و مهارت‌های عمومی، دانش، نگرش و توانمندی لازم را برای عملکرد پزشکی خود دارد و تأکید می‌کند که بازخور ۷۲۰ درجه، برای تأیید گواهی کار پزشکان به‌صورت جدی مورد استفاده قرار گیرد (هاروپ، ۲۰۰۹: ۸).

1. Armitage
2. William Harrop

در حقیقت، از طریق بازخور ۷۲۰ درجه، رهبران سازمان‌ها می‌توانند بخش‌های غیر ملموس سازمان مثل فرهنگ سازمانی، ارزش‌های مشتریان خارج از سازمان، کیفیت رهبری و... را شناسایی کنند و بهبود بخشند و بر حوزه‌هایی که در عملکرد و ایجاد ارزش مؤثرند، متمرکز شوند. در واقع، هر رهبر سازمانی که می‌خواهد در شرایط رقابتی، جایگاه عالی خود را حفظ کند، باید به عوامل غیر ملموس توجه داشته باشد و از طریق نظام بازخور ۷۲۰ درجه، آن‌ها را به دست آورد (اسمل وود، ۲۰۰۵: ۵-۲). مزیت عمده‌ی بازخور ۷۲۰ درجه، جامع بودن و مشارکت تمامی افراد درون و برون سازمانی در فرایند اخذ بازخور است؛ هم‌چنین بازمینی‌های دوره‌ای و بررسی‌های مستمر برای رشد و پیشرفت در سطح فردی و سازمانی می‌باشد و از معایب این نظام، صرف زمان و هزینه‌ی زیاد می‌باشد و بیش‌تر برای متخصصین و در سطوح عالی و میانی سازمان قابل استفاده است.

نکاتی که در ارزیابی عملکرد از طریق بازخور ۷۲۰ درجه، باید مورد توجه قرار گیرد، عبارتند از:

اول- بررسی مقدماتی

۱. درک تفاوت بین مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد
۲. درک دام‌های ارزیابی عملکرد
۳. تعیین اهداف ویژه‌ی مدیریت عملکرد سازمان‌ها و نظام‌های ارزیابی عملکرد
۴. درک استفاده از سنجش ۷۲۰ درجه، به‌عنوان یک ابزار بهبود عملکرد مدیریتی و مسئولین اجرایی به‌علاوه‌ی عملکرد کلی کارکنان
۵. بررسی نظام‌های سازمان که با تغییرات مدیریتی دگرگون می‌شوند.
۶. بررسی و آزمایش موافقین و مخالفین ارزیابی ۷۲۰ درجه در ارزیابی عملکرد و توسعه‌ی رهبری
۷. بررسی و آزمایش رویکردهای گوناگون به بازخور ۷۲۰ درجه

دوم- اجرای ارزیابی ۷۲۰ درجه

۱. یادگیری چرخه‌ی وظایف مدیریتی و رفتارهای تحقق‌یافته توسط مدیران و مسئولین اجرایی
۲. بررسی تحقیقات گذشته در رابطه با اعمال مدیریتی در مورد رده‌های پایین‌تر
۳. درک ارتباط بین صلاحیت و شایستگی مدیران و مسئولین اجرایی
۴. درک رابطه‌ی بین مدیریت بهبود عملکرد و مدیریت عملکرد
۵. بررسی بهبود مستمر مدیریتی به واسطه‌ی توسعه‌ی علمی و عملی گام‌های اجرایی، براساس شاخص‌های ارزیابی ۷۲۰ درجه
۶. یادگیری چگونگی به‌کارگیری ارزیابی ۷۲۰ درجه، به‌عنوان بخشی از برنامه‌های اجرایی مؤثر

مزیت‌های ایجاد نظام بازخور در سازمان

- بهبود نقش‌های مدیریتی و رهبری: مجموعه‌ای از بررسی‌های مفید و مؤثر در بهبود نقش‌های مدیریتی و رهبری برای موفقیت در مأموریت‌ها و بحران‌های سازمانی
- ایجاد حوزه‌های گسترده‌تری از بازخور: بازخورهای دریافت‌شده از همه ذی‌نفع‌های کلیدی و فراهم کردن یک نگرش همه‌جانبه از طریق ادراک دیگران در مورد عملکرد نظام یا افراد مورد مطالعه
- بی‌طرف بودن بازخور: در فرایندهای بازخور اطلاعات باید قابل اعتماد باشند. اگر برای گردآوری داده‌ها، با کمبود ارزیاب روبه‌رو باشیم، می‌توان برای رفع ابهام به ترکیب آرای آن‌ها اقدام کرد.
- بازبینی‌های دوره‌ای: این بازبینی‌ها، افراد را در مسیر رشد و توسعه حفظ می‌کند و اجازه نمی‌دهد تا از برنامه‌های پیش‌بینی‌شده فاصله بگیرند یا منحرف شوند.
- توسعه‌ی خودآگاهی: نتایج بازخور می‌تواند در بهبود صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها از طریق تأکید بر نقاط قوت و کاهش یا رفع نقاط ضعف، مهارت‌های افراد مورد مطالعه را بهبود بخشد. نتایج حاصله، تصویر واضح و درستی از عملکردشان به آنان می‌دهد که از طریق دیگری نمی‌تواند دیده شود.

- خود توسعه‌ای: افراد سازمان با گرفتن تصویر درستی از عملکرد خود، می‌توانند نقاط ضعف خود را شناخته موجب بهبود آن‌ها شوند و از نقاط قوت خود بهره ببرند. داده‌های حاصل از اخذ بازخور افراد را از داشتن مهارت‌های مورد نیازشان مطلع می‌کند و افراد را به سمت ایجاد یک برنامه‌ی خود توسعه‌ای برای دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت ترغیب می‌کند.
- کاهش ترک خدمت و هزینه‌های آن: ایجاد فرایند بازخور مستمر، محیطی به وجود می‌آورد که افراد به ایجاد برنامه‌ی خود توسعه‌ای تشویق شوند که به رضایت شغلی کارکنان سازمان منجر می‌شود. با کسب رضایت شغلی کارکنان، ترک خدمت و چرخش شغلی آنان کم‌تر شده و هزینه‌های سازمان کاهش پیدا می‌کند. هزینه‌ی ترک خدمت کارکنان بین ۲۵ تا ۲۰۰ درصد حقوق سالانه‌ی یک کارمند است.

فرایند اجرای بازخور

توسعه، دلیلی برای اجرای نظام بازخور است و مشارکت کنندگان در بررسی بازخور عملکرد، فرایند بازخور را با بیان خلاصه‌ای از اهداف حرفه‌ای و چالش‌های جاری آغاز می‌کنند. برای اجرای یک نظام بازخور مناسب، باید رسوم و سنت‌های سازمان مورد مطالعه قرار گیرد. این فرایند بر پایه‌ی تئوری‌های یادگیری، شناختی و انگیزشی تنظیم شده است:

۱. شفاف‌سازی نیازها و اهداف: در موفقیت اجرای نظام اخذ بازخور، انتخاب یک نقشه‌ی راه صحیح امری لازم و حیاتی است. با انتخاب اهداف درست و چالش‌برانگیز، ابزار مناسب برای شناخت و توسعه‌ی استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمانی مشخص می‌شود.
۲. تأسیس یک پایگاه اخذ بازخور: ایجاد پایگاهی که به‌طور دائم مسیر و نقشه‌ی راه را مورد بررسی قرار داده و انحرافات را شناسایی و در مورد سیاست‌های کلی ارزیابی و اخذ بازخور تصمیم‌گیری کند.
۳. تلاش مستمر، شامل:
 - ۳-۱. از چه کسانی بازخور دریافت شود.
 - ۳-۲. در چه زمینه‌ها و رفتارهایی بازخور گرفته شود.
 - ۳-۳. از چه روشی داده‌ها گردآوری شوند (پرسش‌نامه‌ی الکترونیک یا کاغذی).

۴-۳. برنامه‌ی اجرا پیش‌بینی و مقدمات لازم تدارک دیده شود.

۴. اخذ بازخور: پرسش‌نامه‌ها به دو شکل تهیه می‌شوند؛ یک روش، فرمت کاغذ و قلم است که ارزیابی‌کنندگان برای ارزیابی رفتارهای مختلف فرد استفاده می‌کنند. یک روش کارآمدتر، فرستادن قابل الکترونیکی به هر کدام از ارزیابی‌کنندگان است و آن‌ها می‌توانند به تکمیل پرسش‌نامه بپردازند.

۵. بازبینی و اصلاح: نخستین گام بعد از اخذ نتایج، تفسیر درست آن‌هاست. با برگزاری یک جلسه و بیان صریح گزارشی از نتایج عملکرد افراد که به واسطه‌ی نظام بازخور به دست آمده بود، ضمن بررسی عملکرد گذشته بر نقاط قوت و ضعف آن‌ها تأکید شده و برنامه‌ی عملی برای توسعه‌ی مهارت‌ها و استعدادهای مورد نیاز طرح‌ریزی می‌شود.

در این جلسه، آگاهی‌هایی به افراد داده می‌شود که عبارتند از:

- نقاط بهبود عملکرد
- تشخیص میزان پیشرفت و بهبود عملکرد
- تعیین موقعیت فعلی و مسیر بهبود و هم‌چنین تعیین زمان انجام بهبود منابع مورد نیاز
- چه منابعی مورد نیاز است؟

۶. تقویت عملکرد و تکرار فرایند در دوره‌های بعدی: در نهایت، عملکرد، از طریق تکرار موجب تقویت فرایند در دوره‌های بعدی می‌گردد (www.boothco.com).

مقایسه‌ی انواع بازخورها

اکنون بازخورهای سنتی، ۱۸۰، درجه، ۳۶۰، درجه، ۵۴۰، درجه و ۷۲۰ درجه در قالب جدول (۱)

مقایسه می‌شوند:

جدول ۱. مقایسه انواع بازخورها

۷۲۰	۵۴۰	۳۶۰	۱۸۰	ستتی	معیار
دریافت بازخور از دیدگاه افراد داخلی و خارجی سازمان و به صورت دوره‌های متوالی و منظم	نیازهای توسعه‌ای و برنامه‌ی بهبود براساس دیدگاه افراد داخلی و خارجی سازمان	نیازهای توسعه‌ای افراد از دیدگاه افراد داخل سازمان	ارایه‌ی بازخور براساس گذشته و حال	ارایه‌ی بازخور براساس عملکرد گذشته	هدف
سرپرست/زیردست/ مشتریان داخلی/ همکاران/ مشتریان خارجی/ عرضه‌کنندگان/ سهام‌داران خارجی/ خانواده و سیر ذی‌نفعان	سرپرست/ زیردست/ مشتریان داخلی/ همکاران/ مشتریان خارجی/ عرضه‌کنندگان/ سهام‌داران خارجی	سرپرست/ زیردست/ همکاران/ مشتریان داخلی	سرپرست/ زیردست	سرپرست	منابع اطلاعات و عناصر
گزارش‌هایی در مورد رفتار و عملکرد کارکنان و رهبران و آثار آن بر سایر افراد خارج از سازمان با اجرای برنامه توسعه‌ای و تثبیت این برنامه‌ها	گزارش‌هایی در مورد رفتار کارکنان و آثار رفتار و عملکرد بر سایر افراد خارج از سازمان	گزارش‌هایی در مورد کارکنان براساس نوع عملکرد و ابعاد توسعه‌ای افراد	گزارش عملکرد توسط مدیر و ادراکات زیردستان	گزارشات حاصل از عملکردهای اثرگذار بر نتایج واحدهای کاری	محتوای بازخور

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هر سازمانی برای رشد و توسعه‌ی خود، ناچار است علاوه بر به‌روزرسانی تجهیزات و امکانات، به افراد خود نیز توجه شایانی کند تا رشد و بالندگی سازمان را به همراه داشته باشد. نظام اخذ بازخور چند درجه‌ای، یک جریان الزام‌آور در مشارکت افراد در داخل سازمان یا خارج از آن برای اصلاح عملکردهای فردی و سازمانی به‌وجود می‌آورد که صداقت و ارایه‌ی اطلاعات درست را در سازمان به همراه دارد (مامفورد و گولد، ۲۰۰۹: ۷۹). تغییرات سریع، بهبود مستمر محصولات، رقابت شدید، شرکت‌ها را نیازمند کرده است تا منابع انسانی خود را بهبود بخشند و سطح مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها را افزایش داده و به‌روز کنند. برای رقابت در بازار جهانی و بین شرکت‌های موفق، سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی مهم است (کیتان و الوان، ۲۰۰۹: ۲). با توجه به این‌که از ایجاد و اجرای نظام بازخور ۳۶۰ درجه زمان زیادی نمی‌گذرد؛ ولی به‌دلیل

کارآیی و اثربخشی بالای ارایه‌ی بازخور، به بهبود عملکرد کارکنان، متخصصین این نظام را مورد بازبینی و کنکاش قراردادند تا اطلاعات مناسب با درجه‌ی اطمینان بالاتری را به دست آورند. از این رو، مشخص شد که در ارزیابی عملکرد کارکنان، توجه به ابعاد و عوامل داخلی سازمان به تنهایی کافی نیست و باید به بازتاب عملکرد افراد در خارج از سازمان از منظر عوامل و ذی‌نفعان خارج از سازمان توجه کرد و از آن‌ها در بهبود و توسعه‌ی رفتار و عملکرد کارکنان استفاده نمود. از طرف دیگر، اجرای نظام بازخور در یک مقطع زمانی در یک سال، به تنهایی نمی‌تواند اثربخش باشد؛ بلکه بهتر است در دوره‌های زمانی متعدد و براساس یک برنامه‌ی مشخص و از قبل طراحی شده عملکرد افراد سنجیده شود و نتایج آن به کارکنان و مدیران مسؤؤل جهت اخذ تصمیمات لازم ارایه شود. مهم آن است که نتایج به دست آمده در هر دوره‌ی زمانی با یک‌دیگر مقایسه شود تا میزان رشد و پیشرفت افراد در ابعاد فردی و سازمانی کاملاً مشخص شود. بنابراین، لازم است تا مدیران و مسؤؤلان سازمان‌ها، ضمن اطلاع از وضعیت کاری افراد تحت نظارت خود، برای آن‌ها برنامه‌های آموزشی به صورت کاربردی پیش‌بینی و طراحی کنند. بازخور ۷۲۰ درجه، یک روش مناسب برای بهبود و توسعه‌ی کیفیت رهبری در سازمان‌های امروزی است. در این نظام، یک دور کامل از همه‌ی افراد وجود دارد که تمامی جنبه‌ها و زوایای موضوع مورد بررسی را پوشش می‌دهد و علاوه بر این، بازبینی در دوره‌های منظم ۱۲ تا ۱۸ ماهه انجام شده و بازخور گرفته می‌شود.

چنانچه ارزیابی از منابع درون سازمانی باشد، نظام بازخور ۳۶۰ درجه پیاده شده است؛ ولی اگر افراد خارج سازمان را در ارایه‌ی بازخور مشارکت دهیم، به ترتیب به بازخورهای ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه رو کرده‌ایم. کاربرد بازخور ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه به خاطر هزینه‌بر بودن و صرف زمان، بیش‌تر در زمینه‌های توسعه‌ی افراد در سطح بالای سازمان است که متخصصین، مدیران ارشد و رهبران سازمان‌ها بیش‌تر از آن استفاده می‌کنند. در حقیقت، لازمه‌ی تبدیل مدیر به یک رهبر سازمانی، اجرای مستمر بازخور ۷۲۰ درجه است. برای این منظور پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها توجه بیش‌تری به اجرای دقیق نظام‌های ارزیابی کنند و با بهره‌گیری از روش‌های جدید و نوین در ارزیابی و ارایه‌ی بازخور عملکرد، از جمله نظام بازخور ۷۲۰ درجه، راهی جدید به سمت رشد و بالندگی سازمان‌ها برگزینند.

فهرست منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی در عمل*. ترجمه‌ی ابوالفضل سهرابی. قم: نوای دانش.
۲. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت.
۳. چانگ، گلوریا (۱۳۸۱). معرفی روش ۳۶۰ درجه‌ای برای ارزش‌یابی عملکرد سازمان‌های خدماتی. ترجمه‌ی جمال‌الدین اشکذری. *فصلنامه‌ی مصباح*. سال نهم. شماره‌ی ۳۶.
۴. عباس پور، عباس (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. تهران: سمت.
5. Armitage, J. Carlen, M. (2005). **Remodeling Leadership**. Developing Mature Leaders and Organization Leadership Systems, 7th Wave Solution, Boston University.
6. Armstrong, M. (2006). **A Human Resource Management Practice**. Cambridge University Press, 10th Edition.
7. Armstrong, M. (2004). **Performance Management, Key Strategies and Practical Guide Lines**. Kogan, 2nd Edition.
8. Bailey, D. (2002). **360 feedback**. Bulletin Tua Company the Gee Training Hand Book.
9. David D. Corbett, Richard Higgins (2006). **Portfolio Life: the New Path to Work, Purpose and Passion After 5**. Published by Jossey – Bass, Sanfran Sisco.
10. Dessler G. (2000). **Human Resource Management**. 8th ed. New Jersey: Prentice.
11. Goel, D. (2008). **Performance Appraisal and Compensation Management (a Modern Approach)**. Published by Askoek.
12. Harrop, W. (2009). **Reverification is the New Revalidation- More Change in GMC Palnes**. Anaesthesia News, Issue 261.
13. Hinkin, T. and schriesheim, C. (2004). **If You Don't Hear from Me You Know You are Doing Fine**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 45.
14. Heery, E and Noon, M. (2004). **A Dictionary of Human Resource Management**. Oxford University Press, New York, 4th Edition. P. 127.
15. Hopkins, B and Markham, J. (2003). **E-HR: Using Intranets to Improve the Effectiveness of Your People**. Gower Publishing.
16. Jafari, M. Bourouni, A. Hesam Amiri (2009). A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method. **European Journal of Social Sciences**. Vol. 7, No. 3. P. 92.
17. James W. Smither (2009). **Performance Management Putting Reaserch in to Action**. a Publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Published by Jossey-Bass.
18. Lpsinger, R. and lucia, A. (1995). **Creating Champions for 360 Feedback**. Training and Development, Vol. 40, No. 4.
19. Long Well, J. (2010). **Combining Leadership and Community Development**. World Link, Vol. 20, No. 2.
20. Mc.Carty. M and Tomaas. N. Caravan. (2001). 360 Feedback and Process: Performance Improvement and Employee Career Development. **Journal of European Industrial Training**. PP. 5.
21. Maund, L. (2001). **Introduction to Human Resource Management**.
22. Millar, k. (2000). **How Successful People Learn**. Solace Focus. Issue 3.
23. Mum Ford, A. and Gold, J. (2009). **Management Development Strategies for Action**.

- Chartered Institute of Personal and Development Cipd house, Camp Road, London, Sw194 ux.
24. Ketan, H. S., Alwan, L. (2009). Computer Aided Training Need Analysis Performance Improvement Measurement System. **Btech Journal**. Vol. 27, No. 1.
 25. Richardson, L. (1996). **Sales Coaching Making the Great Leap from Sales Management to Sales Coach**. Mc.Graw – Hill, Printed by R. R. Donnelly.
 26. Shrestha, Shruti (2007). Improving Employee Performance Appraisal Method Through Web-Based Appraisal Support System: System Development from the Study on Thai Companies. **IEICE Trans, INF.& Syst**. Vol. 90, No. 10, PP.1621-1629.
 27. Smallwood, N. (2005). **Intangibles Irrupt in to HR and Leadership Development**. Business School, IESE.
 28. Timothy, H and Schriesheim, C. (2004). If You Don't Hear From me Youknow You are Doing Fine. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Vol. 45.
 29. Waldman, D. A, Atwater, L. E and antiunion, D. (1998). **Has 360 Degree Feedback Gone A Make?**. Academy of Management Executive, No. 12, PP. 86-94.
 30. Ward, P. (2003). **360 Degree Feedback**. the Cromwell Press, Wiltshire.
 31. Weiss, G. (2004). How to Give and Receive Employee Feedback; Tell Staffers Early and Often How they reperforming, and Listen to their Job-Related Concerns. **Medical Economical**. Vol. 81.
 32. Yakovak, M. A. (1996). Paying for Satisfaction. **HR Focus** 73, No. 60.
 33. www.boothco.com/company/clients.php
 34. www.hrfolks.com
 35. www.qnet.mb.ca/events2003/03-May%20Next%20Generation.pdf