

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ
شَرِيكَ رَبِّ الْعٰالَمِينَ



دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی- مدیریت ورزشی

ارزیابی عملکرد اداره های تربیت بدنی استان خراسان بزرگ با استفاده از مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه

استاد راهنما:

دکتر مهدی طالب پور

استاد مشاور:

دکتر حمید رضا طاهری

استاد مشاور آمار:

دکتر هادی جباری نوقابی

نگارش:

محمد عماد عشقی

زمستان ۱۳۹۰



دانشگاه فردوسی مشهد

بسمه تعالیٰ

مشخصات پایان نامه تحصیلی دانشجویان

دانشگاه فردوسی مشهد

عنوان پایان نامه: ارزیابی عملکرد اداره های تربیت بدنی استان خراسان بزرگ با استفاده از مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه

نام نویسنده: محمد عمامعشقی

نام استاد راهنما: مهدی طالب پور

نام استادان مشاور: حمید رضا طاهری، هادی جباری نوقابی

رشتهٔ تحصیلی: تربیت بدنی

گرایش: مدیریت ورزشی

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

تاریخ دفاع: ۱۳۹۰/۱۱/۰۹

تاریخ تصویب: ۱۳۹۰/۰۲/۲۵

تعداد صفحات:

دکتری ○

قطعهٔ تحصیلی: کارشناسی ارشد

چکیده پایان نامه :

هدف از این پژوهش ارزیابی عملکرد اداره های تربیت بدنی استان خراسان بزرگ با استفاده از مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه بود. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع مقایسه ای بوده که به شکل میدانی صورت گرفته است. با توجه به مدل استفاده شده در این تحقیق جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، کارمندان، مشتریان اداره های تربیت بدنی شهرستان ها و مدیران و معاونان اداره های کل تربیت بدنی در سه استان خراسان رضوی، شمالی و جنوبی بودند، که تعداد ۲۳۶ نفر به طور تصادفی انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسش نامه معتبر بازخورد ۳۶۰ درجه پورسلانی (۱۳۸۹) بود. روابی محتوایی پرسش نامه توسط متخصصین و پایابی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی ۰/۹۶ به دست آمد. اطلاعات از دیدگاه چهارگروه ارزیابی روسای ادارات، مدیران مافوق، نیروی های تحت سپرستی و مشتریان اداره های تربیت بدنی گردآوری شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از آمار توصیفی نظریه میانگین، انحراف استاندارد، جداول فراوانی و... و با توجه به نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف از آزمون ها پارامتریک آمار استنباطی نظری آزمون ضریب همبستگی پیرسون، χ^2 مستقل، اندازه های تکراری و بن فرونی استفاده گردید.

یافته ها میانگین عملکرد مدیران اداره های تربیت بدنی را از دیدگاه چهار گروه ارزیابی بر مبنای هشت مهارت مدیریتی نشان دادند. این نتایج ضمن این که نشان دهنده عملکرد مدیران اداره های تربیت بدنی بر مبنای هشت مهارت مدیریتی (مهارت های ارتباطی، تصمیم گیری، تشویق و نواوری و تغییر، ارتباطات کاری، رهبری، حرفة ای، بکارگیری قابلیت های خود و دیگران، توسعه فعالیت های تیمی) است. نشان دهنده یک تفاوت معنادار در ارزیابی مدیران از سوی گروه های ارزیابی است ($0.05 \leq p$). بر اساس نتایج مطالعه حاضر می توان بیان نمود که، ادراک مدیران از میزان شایستگی های مدیریتی شان صحیح نیست، و برای تصحیح این خطای ادراکی و تغییر آن به ادراکی صحیح و واقعی تر باید به مدیران بازخوردهای مداوم و پیوسته در جهت بهبود این مهارت ها ارائه شود.

کلید واژه:

۱. ارزیابی عملکرد

۲. اداره های تربیت بدنی

۳. مدیران تربیت بدنی

۴. مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه

امضای استاد راهنما:

تاریخ:

تّقدیم به: پروردگاری ام

آنان که منظر گزشت، ایار و فدا کاری، مستند کسانیکه دعای خیر شان بدرقه راهم بود و موقیت خود دنام زندگی را

مدیون زحمات و تلاش های بی دریح آنها می دانم.

تّقدیم به: برادران و خواهران عزیزم

که وجود شان مایه امید و دلگرمی من است.

تقدیر و مشکر:

با سپاس از پرورده‌گار عالیان بر خود لازم میدانم به مصدق کلام «من علمی حرفاً قد صیرنی عبدا» از استاد

کرتقدرو بزرگوارم جناب آقای دکتر محمدی طالب پور استاد راهنمای بند که لطف و راهنمایی های عالمانه می

خودشان را شامل حال من نمودند تقدیر و مشکر نمایم.

بهمنین از استادی محترم مشاورم، دکتر حمیدرضا طاهری و دکتر یادی جباری نوقابی، که با نظرات ارزشمندشان مرا

در این راه یاری نموده اند.

و بهمنین تقدیر و مشکر دارم از تهمی استادی دانشکده تریست بدنبال انشکاه فردوسی مشهد و انتسبویان هم دوره ایم و

همه کسانی که مراد این راه یاری نمودند.

فصل اول: طرح تحقیق

۲.....	۱-۱ مقدمه
۴.....	۱-۲ بیان مسئله
۹.....	۱-۳ ضرورت و اهمیت تحقیق
۱۲.....	۱-۴ اهداف تحقیق
۱۲	۱-۴-۱ هدف کلی:
۱۲	۱-۴-۲ اهداف ویژه:
۱۳.....	۱-۵ فرضیه های تحقیق:
۱۴.....	۱-۶ پیش فرض های تحقیق:
۱۴.....	۱-۷ تعریف نظری واژه ها و اصطلاحات:
۱۶.....	۱-۸ تعریف عملیاتی واژه ها و اصطلاحات:

فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق

۱۹.....	۲-۱ بخش اول: زیربنای نظری تحقیق
۱۹	۲-۱-۱ سازمان و ویژگی های آن
۲۴.....	۲-۱-۲ مفهوم ارزیابی عملکرد
۲۵	اهداف ارزیابی عملکرد
۲۵.....	کارکرد های ارزیابی عملکرد
۲۷.....	منابع ارزیابی عملکرد
۳۰.....	فرایند ارزیابی عملکرد
۳۱.....	رویکرد سنتی و جدید ارزیابی عملکرد
۳۴	۲-۱-۳ بازخورد ۳۶۰ درجه
۳۸.....	بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان یک ابزار جدید(مدرن) ارزیابی عملکرد

۳۸.....	سطوح بازخور ۳۶۰ درجه
۴۰	روش های ارزیابی در بازخور ۳۶۰ درجه
۴۰	اهداف بازخور ۳۶۰ درجه
۴۲	کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه
۴۹.....	کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه در سطوح سازمان
۵۲.....	علل رواج بازخور ۳۶۰ درجه
۵۵	مراحل فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه
۵۸.....	۲-۲ بخش دوم: پیشینه تحقیق
۵۸.....	۲-۲-۱ تحقیقات انجام شده در داخل کشور
۶۲.....	۲-۲-۲ تحقیقات انجام گرفته در خارج کشور
فصل سوم: روش شناسی تحقیق	
۷۲.....	۱-۳ نوع و روش تحقیق
۷۲.....	۲-۳ جامع، نمونه و روش نمونه گیری
۷۳.....	۳-۳ متغیرهای پژوهش
۷۵.....	۳-۴ روش جمع آوری اطلاعات وابزار اندازه گیری
۷۷.....	۳-۵ روایی و اعتبار(پایایی) پرسشنامه
۷۸.....	۳-۶ محدودیت های تحقیق
۷۹.....	۳-۷ روش آماری
فصل چهارم: یافته های تحقیق	
۸۲.....	۴-۴ توصیف آزمودنی های تحقیق:
۸۷.....	آزمون کالموگروف اسمیرنوف
۸۸.....	۴-۲ استنباط آماری و آزمون فرضیه ها
فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری	
۱۰۴.....	۵-۱ خلاصه تحقیق :

۱۰۶.....	۲-۵ یافته های تحقیق
۱۰۶.....	۱-۵ یافته های توصیف آماری دادهها
۱۰۷	۲-۵ یافته های استنباط آماری دادهها
۱۰۹.....	۳-۵ بحث و نتیجه گیری.....
۱۱۵.....	۴-۵ پیشنهادها....
۱۱۵.....	۱-۵ پیشنهادها مبتنی بر یافته های پژوهشی
۱۱۶.....	۲-۵ پیشنهادها برای پژوهش های آینده.....
	فهرست منابع.....
	پیوست.....
	چکیده انگلیسی.....

عنوان	فهرست جدول ها	صفحه
جدول ۱-۲: ساختار و استراتژی	جدول ۱-۲.....	۲۲
جدول ۲-۲: اهداف ارزیابی عملکرد.....	جدول ۲.....	۲۵
جدول ۳-۳: عناصر مشترک سیستم های ارزشیابی عملکرد	جدول ۳.....	۳۱
جدول ۲-۴ کاربرد بازخورد ۳۶۰ درجه در سطوح سازمانی	جدول ۴.....	۴۹
جدول ۵-۲: اهداف بازخور ۳۶۰ درجه در سازمان ها	جدول ۵.....	۵۰
جدول ۱-۳: ابعاد عملکرد مدیران و زیر مجموعه های آن	جدول ۱-۳.....	۷۳
جدول ۳-۲ : نحوه امتیازدهی به سؤالات	جدول ۲.....	۷۷
جدول ۱-۴: شاخص های آماری در مورد سن	جدول ۱-۴.....	۸۲
جدول ۲-۴: توزیع فراوانی و درصد جنسیت کل آزمودنی ها	جدول ۲-۴.....	۸۳
جدول ۳-۴: وضعیت تحصیلی آزمودنی ها	جدول ۳-۴.....	۸۴
جدول ۴-۴: وضعیت رشته تحصیلی آزمودنی ها.....	جدول ۴-۴.....	۸۵

جدول ۵-۴: توزیع فراوانی و درصد وضعیت استخدامی آزمودنی ها ۸۶
جدول ۶-۴: نتایج آزمون کالموگروف اسمیرنوف ۸۷
جدول ۷-۴: میانگین و انحراف معیار نمرات ارزیابی مدیران در خصوص مهارت های ارتباطی از دیدگاه گروه ها ۸۸
جدول ۸-۴: مقایسه نتایج ارزیابی گروههای آزمودنی در خصوص مهارت های ارتباطی مدیر ۸۹
جدول ۹-۴: نتایج آزمون بن فرونی برای مقایسه دو به دوی میانگین آزمودنی ها ۹۰
جدول ۱۰-۴: میانگین و انحراف معیار نمرات ارزیابی مدیران در خصوص مهارت‌های تصمیم گیری از دیدگاه گروه ها ۹۰
جدول ۱۱-۴: تفاوت نتایج گروه های آزمودنی در خصوص مهارت های تصمیم گیری ۹۰
جدول ۱۲-۴: نتایج آزمون بن فرونی برای مقایسه دو به دوی میانگین آزمودنی ها ۹۱
جدول ۱۳-۴: میانگین و انحراف معیار نمرات ارزیابی مدیران در خصوص مهارت های تشویق ، نواوری و تغییر ۹۱
جدول ۱۴-۴: تفاوت نتایج گروه های آزمودنی در خصوص مهارت‌های تشویق ، نواوری و تغییر ۹۲
جدول ۱۵-۴: نتایج آزمون بن فرونی برای مقایسه دو به دوی میانگین آزمودنی ها ۹۲
جدول ۱۶-۴: میانگین و انحراف معیار نمرات ارزیابی مدیران در خصوص ارتباطات کاری از دیدگاه گروه ها ۹۳
جدول ۱۷-۴: تفاوت نتایج گروه های آزمودنی در خصوص مهارت‌های ارتباطات کاری ۹۳
جدول ۱۸-۴: نتایج آزمون بن فرونی برای مقایسه دو به دوی میانگین آزمودنی ها ۹۴
جدول ۱۹-۴: میانگین و انحراف معیار نمرات ارزیابی مدیران در خصوص مهارت های رهبری از دیدگاه گروه ها ۹۴
جدول ۲۰-۴: تفاوت نتایج گروه های آزمودنی در خصوص مهارت های رهبری ۹۵
جدول ۲۱-۴: نتایج آزمون بن فرونی برای مقایسه دو به دوی میانگین آزمودنی ها ۹۵
جدول ۲۲-۴: میانگین و انحراف معیار نمرات ارزیابی مدیران در خصوص مهارت های حرفه ای از دیدگاه گروه ها ۹۶
جدول ۲۳-۴: تفاوت نتایج گروه های آزمودنی در خصوص مهارت های حرفه ای ۹۶
جدول ۲۴-۴: نتایج آزمون بن فرونی برای مقایسه دو به دوی میانگین آزمودنی ها ۹۷
جدول ۲۵-۴: میانگین و انحراف معیار نمرات ارزیابی مدیران در خصوص بکارگیری قابلیت های خود و دیگران ۹۷
جدول ۲۶-۴: تفاوت نتایج گروه های آزمودنی در خصوص بکارگیری قابلیت های خود و دیگران ۹۸

جدول ۴-۲۷: نتایج آزمون بن فرونی برای مقایسه دو به دوی میانگین آزمودنی ها 98
جدول ۴-۲۸: میانگین و انحراف معیار نمرات ارزیابی مدیران در خصوص توسعه فعالیت های تیمی از دیدگاه گروه ها 99
جدول ۴-۲۹: تفاوت نتایج گروه های آزمودنی در خصوص توسعه فعالیت های تیمی 99
جدول ۴-۳۰: نتایج آزمون بن فرونی برای مقایسه دو به دوی میانگین آزمودنی ها 100
جدول ۴-۳۱: ارتباط بین سن مدیران با عملکرد 100
جدول ۴-۳۲: مقایسه رشته تحصیلی با عملکرد 101
جدول ۴-۳۳: مقایسه سطح تحصیلات با عملکرد 102

عنوان	فهرست شکل ها	صفحة
شکل ۱-۲: ساختار سازمانی: عوامل تعیین کننده و ره آوردها ۲۴	۲۴
شکل ۲-۲: کارکردهای ارزیابی عملکرد ۲۶	۲۶
شکل ۲-۳ : ارزیابی چند منبعه ۳۰	۳۰
شکل ۲-۴: فرایند ارزیابی عملکرد ۳۰	۳۰
شکل ۲-۵: ارزیابی سنتی و ارزیابی ۳۶۰ درجه ۳۶۰	۳۶
شکل ۱-۴: مقایسه میانگین سنی آزمودنی ها به تفکیک گروه های ارزیابی ۸۲	۸۲
شکل ۱-۱: توزیع جنسیت بر حسب گروه های ارزیابی ۸۳	۸۳
شکل ۱-۳: وضعیت تحصیلی آزمودنی ها ۸۴	۸۴
شکل ۱-۴: وضعیت رشته تحصیلی آزمودنی ها ۸۵	۸۵
شکل ۱-۵: وضعیت استخدامی آزمودنی ها ۸۶	۸۶

فصل اول

طرح تحقیق

عصر کنونی دوره دگرگونی های شتابنده و پیش بینی ناپذیر است، و وضعیت مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی های روزافزون سازمان ها و عدم توانایی سازمان در پیش بینی و مقابله با تهدیدها و پیچیدگی هاست. سازمان ها برای اینکه بتوانند با تهدید ها مقابله و از فرصت ها استفاده کنند باید ظرفیت ها و توانمندی های درونی خود را بشناسند تا نقاط قوت خود را تقویت و نقاط ضعف خود را ترمیم کنند(یوجی^۱، ۱۳۷۷).

ادارات تربیت بدنی به عنوان یک سازمان ورزشی ویژگی هایی دارند که آنها را از بسیاری از حوزه های مدیریتی و دیگر سازمان ها متمایز می سازد. این ویژگی ها عمدتاً مربوط به برنامه ها و فعالیت های تربیت بدنی و ورزش بوده که از گسترش وسیع در جامعه و پیچیدگی های اجرایی خاص خود برخوردار بوده و روز به روز بر وسعت فعالیت ها و نیز پیچیدگی برنامه ها افزوده می شود. به همان نسبت که برنامه ها و فعالیت های ورزشی گسترده و پیچیده می شود، مدیریت ورزشی نیز پیچیده تر شده و انواع جدیدی از شایستگی ها و مهارت ها در حوزه مدیریت ورزشی به وجود می آید(مصطفوی و همکاران، ۱۳۸۱). باید توجه داشت که رشد ورزش قهرمانی و همچنین اقبال اغلب کشورها توسعه یافته به ورزش عمومی (همگانی کردن ورزش) و توفیق در تحقق این آرمان در سایه مدیریت اصولی و صحیح در سازمان های متولی امر ورزش بوده، چرا که ورزش از مقولاتی است که کلیه سنین و کلیه اقسام از آن بهره می برند و به نحوی با آن مرتبط اند. ادارت تربیت بدنی به عنوان سازمانی که یکی از متولیان ورزش کشور است و عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تاثیر دارد و سلامت جسمی و روحی مردم به عملکرد این سازمان بستگی دارد. عملکرد خوب این سازمان پیش نیاز نیل به جامعه سالم و توسعه یافته است و به عکس عملکرد ضعیف آن موجب زمینه سازی برای بروز انواع نارسایی اجتماعی و فرهنگی می شود(گودرزی همکاران، ۱۳۸۲).

¹ uji

از طرفی باید در نظر داشت که توجه به خواست‌ها، علاقه، هنجارها و انتظارات جامعه از جمله اهدافی است که از مدیران سازمان‌های دولتی علاوه بر اهداف فنی و اقتصادی مورد انتظار است و مدیران دولتی در صورتی توفیق می‌یابند که ارتباط تنگاتنگ و مستمر خود را با جامعه به منظور کسب بازخورد از فعالیت‌ها خود همواره مدنظر داشته باشند. چگونگی تبیین و اثربخشی این ارتباط با وجود نظام ارزیابی امکان پذیر است. در این مرحله است که وجود نظام ارزیابی ضرورت خود را جلوه می‌نماید. در عصر ما توجه محض به حصول اهداف اقتصادی و فنی با کمترین هزینه در ارزیابی سازمان‌های دولتی از سوی نظریه پردازان مدیریت که منطبق با فلسفه وجودی سازمان‌ها به عنوان ابزار کاهش هزینه مبادله است بیش از پیش ناکارآمدی خود را نمایان ساخته است. به دلیل انتظارات گسترده از دولت و سازمان‌ها و همچنین آثار فعالیت‌های سازمان‌ها بر جنبه‌های مختلف زندگی بشری شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی نیز متنوع شده است (طبرسا، ۱۳۷۸).

سازمان‌ها به عنوان یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی نیز به سرعت در حال تغییراند و نقش نیروی انسانی در این تحولات غیرقابل انکار است (هنری، ۱۳۸۲). در نظام کنونی ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعالی است که منابع انسانی را یکی از مهم‌ترین ارکان ارتقای سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمان خواهد بود (رابینز^۱، ۱۳۷۷). در تمامی سازمان‌ها مهم‌ترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمانی تاثیر گذار می‌باشد مدیریت است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریتی اوست (دراکر^۲، ۱۳۷۷). هرسی و بلانچارد^۳ (۱۹۹۶) اظهار می‌دارند که سازمان موفق مشخصه

¹ Robbins

² Drucker

³ Herseg & Blanchard

ای دارد که به وسیله آن از سازمان ناموفق شناخته می شود و آن چیزی نیست جز مدیریت و رهبری پویا و اثربخش (یزدی، ۱۳۷۶).

چنانچه در راس سازمان ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۶). مدیران، مسئول به کارگیری منابع انسانی برای تامین هدف های سازمانی اند. با توجه به اینکه مدیران با تصمیم گیری در مورد هدف ها، برنامه ها، عملیات، جهت حرکت سازمان و نحوه ترکیب منابع و اجرای عملیات را تعیین می کنند، نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان ها دارند. با توجه به مطالب مطرح شده فوق، تبیین اهمیت، نقش، جایگاه و گستره کارکرد سازمان ها در جوامع امروزی ضرورت دارد که سازمان ها بنحو مقتضی از عملکرد خود همراه با شناخت نقاط قوت و ضعف در جهت رشد و بهبود سازمانی مطلع شوند. مهمترین ابزار برای دستیابی به این شناخت، ارزیابی عملکرد است.

۱-۲ بیان مسئله

مؤسسات، سازمانها و دستگاههای اجرایی با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین المللی عمل می کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین کننده و حیاتی تحقق برنامه های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تامین هزینه ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان، مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است. مباحث ارزیابی عملکرد را می توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه

سننی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می دهد(رحیمی، ۱۳۸۵).

می توان گفت که یکی از مهم ترین اقدامات سال های اخیر، طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور بوده است. هدف اصلی این نظام، ساماندهی و طراحی مکانیزم های ارزیابی عملکرد جهت تبیین نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارهایی جهت بهبود و ارتقای عملکرد دستگاه های اجرایی کشور بوده است. (انواری رستمی و خداداد حسینی، ۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد یک فرایند رسمی جهت سنجش عملکرد اعضای سازمان است که به عنوان ابزار مدیریت منابع انسانی توجه زیادی را در چند دهه اخیر به خود اختصاص داده است (اردوگان^۱، ۲۰۰۲).

یکی از مهم ترین اجزای تشکیل دهنده نظام ارزیابی عملکرد، الگو و مدل مورد استفاده در آن می باشد (انواری رستمی و خداداد حسینی، ۱۳۸۴). بنابراین برای دستیابی به یک الگوی مطلوب برای ارزیابی دولت و دستگاه های اجرایی، بررسی روش های متداول ارزیابی و نیز رویکردهای اتخاذ شده و نیز اهداف در نظر گرفته شده در هر کاری ضروری به نظر می رسد. برخی از مهم ترین الگوهای مدل های ارزیابی عملکرد سازمانی شامل مدل های ارزیابی مالی عملکرد سازمان، مدل های ارزیابی بهره وری عملکرد سازمان، مدل های اثربخشی سازمانی، مدل های ارزیابی متوافق عملکرد و مدل های تعالی عملکرد هستند(انواری رستمی و حسینی، ۱۳۸۴).

¹ erdogan

با توجه به این که بهترین نوع ارزشیابی، ارزشیابی تعاوی است. سهیم کردن همه اعضا در کارسنجش میزان پیشرفت سازمان، موجب درک عمیق تر مسایل و تمایل بیشتر جهت بهبود سازمان است تا آن که عالی ترین مرجع قدرت، ارزشیابی را انجام دهد(جکسون و پالمر^۱، ۱۳۸۰). و از طرفی سازمان ها به طور ویژه برنامه های متداولی برای کارمندان در موقعیت های مدیریتی دارند، بسیار مهم است که یک سیستم ارزیابی عملکرد خوب طراحی شود که از چندین منبع نظرات را جمع آوری شود (هایک کم^۲، ۲۰۱۱). در بین این مدل ها، مدل بازخورد ۳۶۰ درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوردی از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری، مدیریت و عملکرد شان ارائه می کند. بعضی از سازمان ها بازخورد را برای یک بخش از سازمان و به طور سیستماتیک انجام می دهند. بازخورد به افراد کمک می کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می توانند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه کنندگان و حتی اعضای اتحادیه باشند. برنامه چند منبعی و بازخورد ۳۶۰ درجه از روشهای توسعه یافته فرایند های ارزیابی عملکرد، بررسی های سازمانی و بازخورد مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم های باز خورد ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. (ران کاسپیون^۳، ۲۰۰۰) تعاریف مختلفی از این فرایند ارائه شده است. به طور کلی باز خورد ۳۶۰ درجه یا بازخورد چند منبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه کنندگان تکیه دارد(مک کارتی^۴، ۲۰۰۱).

¹ Jackson & palmer

² hyuk kim

³ ronkaspyvn

⁴ maccarthy

ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخورد را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیر دستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می بخشد و می تواند یک ارزیابی بدون مرز باشد. از این لحاظ مفهوم بازخورد ۳۶۰ درجه به نظر می رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز مناسب باشد. واژه های متداولی که برای بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می شود؛ عبارتنداز: ارزیابی ذی نفعان، بازخورد چند معیاری، ارزیابی سیکل کامل، ارزیابی چند منبعی، ارزیابی همکار- زیر دست، ارزیابی عملکرد گروه، ارزیابی چند دیدگاهی(مک کارتی، ۲۰۰۱).

بازخورد ۳۶۰ درجه با گردآوری نظرات ذینفعان اصلی هر مدیر، اطلاعات جامع تر و صحیح تری را فراهم می کند که می تواند پایه محکم تری را برای تصمیمات پرسنلی (ارتقا، پاداش، جابجایی و نظایر آن) و طرح ریزی برنامه های آموزشی و توسعه ای مهیا کند. ۹۰ درصد از ۱۰۰۰ شرکت فهرست شده در مجله فورچون^۱ از ارزیابی های چند منبعه (بازخورد ۳۶۰ درجه) استفاده می کرده اند(صالحی صدقیانی و قرائی پور، ۱۳۸۴).

جنبش مدیریت کیفیت جامع، با تاکید بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه باز خورد ۳۶۰ درجه عمل می کند. مدیریت کیفیت جامع به ویژه بر خدمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاش برای کیفیت برتر، باز خورد ۳۶۰ درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسیار مفیدی ارائه می کند، به دلیل اینکه، با این روش، مشتریان و عرضه کنندگان از جهات مختلف می توانند باز خورد دهند. شرکت براون با طراحی پرسشنامه ای در هشت خرده مقیاس، مهارت های ارتباطی، برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، کنترل، رهبری، تصمیم گیری و کار تیمی را به عنوان معیار ارزیابی و شایستگی های مورد نیاز مدیران معرفی کرد. در همین زمینه قرائی پور(۱۳۸۲) در تحقیقی به ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت ساپکو (شرکت تامین قطعات ایران خودرو) با استفاده از پرسشنامه شرکت براون و بر اساس مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه پرداخت. در مرتبط ترین تحقیق، پورسلطانی(۱۳۸۸) در تحقیقی که به تعیین اعتبار

¹ fortune

و پایایی مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه برای رهبری در مدیریت ورزشی بر اساس همین پرسشنامه پرداخت این مقیاس را به صورت هنجار در آورد.

بنابراین از آنجایی که از یک طرف، یکی از مهمترین اقدامات سال‌های اخیر، طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور به شمار می‌آید و از طرف دیگر، ویژگی‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد(پورسلطانی، ۱۳۸۸) قبل از هنجار شده محقق بدنی ادارات تربیت بدنی با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای است. در این پژوهش مسئول اداره تربیت بدنی شهرستان به عنوان خود ارزیاب، کارکنان در هر اداره(مسئول امور ورزش بانوان، مسئول امور مالی و حسابداری، مسئول امور باشگاه‌ها و معاونین) به عنوان افراد تحت سرپرستی، ورزشکاران و مریبان به عنوان مشتریان اداره تربیت بدنی هر شهرستان و روسا و معاونین اداره کل تربیت بدنی در هر استان به عنوان افراد مافوق، در نظر گرفته شده‌اند، که عملکرد اداره تربیت بدنی (مدیران) را ارزیابی می‌کنند. این پژوهش ضمن ارزیابی عملکرد مدیران ادارات تربیت بدنی و تشخیص نقاط قوت و ضعف آنان، بدنیان آن است تا بازخورد های لازم را برای خود مدیران و ذینفعان آنها فراهم آورد و نیازهای توسعه‌ای آنها را مشخص کند.

۱-۳ ضرورت و اهمیت تحقیق

با ملاحظه نظام آفرینش می‌توان دریافت که ارزیابی در بطن آن قرار دارد. وجود نظم بسیار موزون در جهان خلقت حکایت از حلقه بازخورد کاملاً حساب شده دارد. نظام ارزیابی به عنوان یکی از عناصر این حلقه مطرح است، هر چند ممکن است بشر به علت نقص دانش و اطلاعات قادر به تبیین آن نباشد ولی اساساً قوام و دوام یک سیستم منوط به وجود نظام ارزیابی و کنترل می‌باشد(طبرسا، ۱۳۷۸). در نگاه نوین به منابع انسانی، انسان به عنوان کلیدی ترین عنصر و منبع سازمان شناخته می‌شود. در گذشته، امکانات، تجهیزات، موجودیها و منابع مادی و طبیعی سرمایه یک سازمان محسوب می‌شد. امروزه منظور از سرمایه سازمان، دسترسی سازمان به دانش و توان بکارگیری انسانهای توانا، ماهر، مستعد و با انگیزه است. هیچ نوع توسعه‌ای

بدون توجه به ارزیابی صحیح امکان پذیر نیست چرا که توسعه یعنی حرکت از وضعیت موجود به سوی وضعیت مطلوب؛ ارزیابی یعنی شناسایی وضعیت موجود. ایجاد سه تغییر اساسی: گذر از دوران "مدیریت" و رسیدن به دوران "رهبریت"، گذر از دوران "وابستگی افراد به سازمان برای برنامه ریزی شغلی" و رسیدن به "برنامه ریزی شخصی برای پیشرفت شغلی" و نیز گذر از دوران "ساختارهای هرمی شکل سنتی" و رسیدن به دوران "محوریت تغییر فرهنگ سازمانی"، نیازمند این نکته است که سازمانها، اطلاعات مورد نیاز و صحیح را در خصوص پیشرفت و توسعه شغلی، به کارکنان خود ارائه دهند. این مسئله می‌تواند از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای صورت گیرد. رهبران نیاز به بازخورد هایی دارند که نقاط قوت و ضعف آنها رادر قالب اعداد و ارقام مندرج در صورتحسابهای مالی به اطلاعشان برسانند(جونز و برلی، ۱۳۷۹).

متداولترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از :

- توسعه کارراهه

- تغییر فرهنگی

- ارزیابی عملکرد

- افزایش اثربخشی تیم

این عقیده که باز خورد منابع چندگانه ارتباط دوطرفه را در سازمان، افزایش می‌دهد، بهشت مورد قبول است. (مک کارتی، ۲۰۰۱^۱ لاندن و بتی بحث می‌کنند که باز خورد ۳۶۰ درجه به ابعاد مهم عملکرد (که پیش از این نادیده گرفته شده‌اند) توجه دارد. در عین حال، 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 باز خورد ۳۶۰ درجه اشاره دارند. مزایای سازمانی شامل مشارکت کارکنان و روابط کاری مناسب تر در درون سازمان است. اساساً مزیتهای سازمانی حول محور

^۱ London