



بامداد کتاب

به نام خداوند جان و خرد

۱۴۴۳۷۶

ارزشیابی و انواع بازخور در عملکرد سازمان‌های وزارتی

دکتر حسین نور سلطان‌زندی

(عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور)

دکتر محمد علی فرد

(عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور)

فاطمه رحمتی

(دانشجوی دکتری علوم تحقیقات)

www.ketab.ir



بامداد کتاب

ارزشیابی و انواع بازخور در عملکرد سازمان‌های ورزشی

دکتر حسین پورسلطانی زرنندی، دکتر محمدعلی قره، فاطمه رحمتی

ویراستار علمی: دکتر علی محمد امیرتاش

ویراستار ادبی: محمدحسین سعیدی

نوبت چاپ: اول - پاییز ۱۳۹۵

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

صف: وزیری - ۱۲۸ صفحه

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۰۶-۱۱۲-۹

کتاب حقیر، برای ناشر محفوظ است.

فروست: ۲۸۰

ناشر همکار: نشر و نشر

قیمت: ۹۹۰ تومان

مرکز پخش و فروشگاه: تهران، خیابان انقلاب، پلاک ۱۳۴۵، کوچه نیک‌نور، پلاک ۶

www.bamdadketab.com

varzesh_pub@yahoo.com

تلفن: ۴-۶۶۴۸۱۲۴۳

تلفن: ۶۶۹۷۴۱۶۲

پورسلطانی زرنندی، حسین، ۱۳۴۵ -	سرشناسه
ارزشیابی و انواع بازخور در عملکرد سازمان‌های ورزشی / محمد علی زرنندی، محمد علی قره، فاطمه رحمتی؛ ویراستار علمی علی محمد امیرتاش.	عنوان و نام پدیدآور
تهران: بامداد کتاب: ۱۳۹۵.	مشخصات نشر
۱۲۸ مصور، جدول، نمودار.	مشخصات ظاهری
۹۷۸-۹۶۴-۲۰۶-۱۱۲-۹	شابک
فیبا	وضعیت فهرست‌نویسی
باشگاه‌های ورزشی-- ورزش-- نیروی انسانی-- مدیریت - عملکرد - مدیریت - ارزشیابی	موضوع
Performance -- Sports-- Manpower planning --Athletic clubs -- Management -- Evaluation	موضوع
قره، محمدعلی، ۱۳۲۷ - رحمتی، فاطمه، ۱۳۵۸ - امیرتاش، علیمحمد، ۱۳۱۶، ویراستار	شناسه افزوده
۱۳۹۵ / ۵۶۲ / ۴ الف ۹۵	رده‌بندی کنگره
۰۶۹/۷۹۶	رده‌بندی دیویی
۴۴۱۷۹۱۴	شماره کتابشناسی ملی

فهرست

۲۸	نقش تدوین‌کننده خط‌مشی	۵	سخن‌ناشر
۲۹	خلاق بودن	۶	مقدمه
۲۹	میانجی	۷	فصل ۱/ تاریخچه سازمان ورزشی
۳۰	ناظر	۹	اصول و مبانی سازمان
۳۰	حل‌کننده مسئله	۱۰	انواع سازمان
۳۱	متخصص در مقابل کلی‌دان	۱۰	تقسیم‌بندی سازمان بر حسب نوع وظایف
۳۵	فصل ۳/ مفهوم ارزشیابی عملکرد	۱۰	اشکال سازمان
۳۷	فلسفه ارزیابی	۱۰	سازمان‌دهی بر اساس وظایف (نوع فعالیت)
۳۸	فلسفه ارزشیابی	۱۱	سازمان بر حسب محصول
۳۹	فلسفه ارزشیابی از دیدگاه دین مبین اسلام	۱۱	سازمان بر حسب فلسفه جغرافیایی
۴۱	جنبه اول: ارزشیابی امری هدف‌گرا است	۱۱	منابع سازمان
۴۱	جنبه دوم: ارزشیابی امری ارزش‌گراست	۱۱	منابع تسهیلاتی
۴۱	ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۱	ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها
۴۳	تاریخچه ارزشیابی عملکرد در جهان	۱۱	انواع سازمان‌های ورزشی
۴۴	تاریخچه ارزشیابی عملکرد در ایران	۱۱	انواع سازمان‌های ورزشی خصوصی
۴۵	رویکردهای ارزشیابی عملکرد	۱۲	انواع سازمان‌های عمومی و دولتی
۴۷	ارزشیابی عملکرد سازمان از حیث موضوع	۳	تعریف مدیریت
۴۸	نظام نوگیری رشد توسعه و عملکرد	۱۳	وظایف مدیران
۴۸	بهبود عملکرد	۱۳	ویژگی‌های رفتاری مدیر سازمان ورزشی
۴۸	منسور عملکرد	۱۵	فصل ۲/ مدیریت منابع انسانی
۵۱	فصل ۴/ اهداف ارزیابی عملکرد	۱۷	تاریخچه مدیریت منابع انسانی
۵۳	فرایند ارزشیابی عملکرد	۲۰	وظایف مدیریت منابع انسانی
۵۳	شاخص‌های ارزشیابی عملکرد	۲۰	برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیازهای سازمان
۵۴	ضرورت و اهمیت ارزشیابی عملکرد	۲۱	جذب و تامین نیروی انسانی
۵۴	دلایل مخالفت اغلب سازمان‌ها با ارزیابی عملکرد	۲۲	ارزشیابی و جبران خدمات کارکنان
۵۶	عملکرد	۲۳	بالا بردن توان انسانی
۵۷	میانگین زمانی ارزیابی عملکرد	۲۴	برپا داشتن و پیش‌بردن
۵۸	معیارهای ارزیابی عملکرد	۲۵	روابط منظومه‌ای وظیفه‌ها
۵۸	خطاهای بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد	۲۷	نقش‌های مدیریت منابع انسانی
۵۹	خطای هاله‌ای	۲۷	مشاور
۶۰		۲۸	پشتیبانی‌کننده

چگونگی تأثیر کارایی عملکرد ۳۶۰ درجه بر	۹۰
نگرش، کارایی و عملکرد کارکنان	۹۰
علت تمایز بازخور ۳۶۰ درجه	۹۲
نقش بازخور در تغییرات رفتاری	۹۴
پاسخ به بازخور و تأثیر آن بر کارکنان	۹۵

فصل ۱۶: بررسی بازخور ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه و اشتباهات رایج در بازخورها

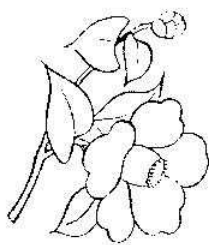
ارزیابی ۵۴۰ درجه	۱۰۸
بازخور ۷۲۰ درجه	۱۰۸
تجزیه تحلیل مقایسه زوجی	۱۰۹
نیاز روش بازخور عملکرد ۷۲۰ درجه‌ای	۱۱۰
ابعاد بازخور عملکرد ۷۲۰ درجه	۱۱۱
بازخور پس ارزیابی	۱۱۲
مزایای بازخور ۷۲۰ درجه	۱۱۲
اشتباهات در اجرای ارزیابی	۱۱۴
نداشتن هدف	۱۱۴
نداشتن نظم در کارها و زمان	۱۱۴
بی‌توجهی به قوانین و مقررات	۱۱۵
نودمخوری و اعتقاد نداشتن	۱۱۵
اعمال نکردن به کارکنان و تقسیم کار	۱۱۵
عدم اعتماد از مدیران شایسته	۱۱۶
بی‌توجهی به کیفیت	۱۱۶
دور بودن از کارکنان	۱۱۷
جدیت بیش از اندازه در مدیریت	۱۱۷
مقاومت در برابر تغییرات	۱۱۸
امتناع از فراگیری آموزش‌های جدید	۱۱۸
عدم ثبات در تصمیمات	۱۱۸
مقایسه کارکنان با یکدیگر	۱۱۹
نداشتن سیستم نظام‌مند	۱۱۹
عدم بررسی عملکرد سازمان	۱۱۹

منابع و مآخذ	۱۲۳
منابع برای مطالعه بیشتر	۱۲۶

روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد	۶۱
روش امتیازبندی	۶۱
روش رتبه‌بندی مستقیم	۶۲
روش نمودار سنجش کارکنان	۶۳
روش انتخاب اجباری	۶۳
روش حصول اطمینان از برابری ارزیابی‌های	۶۴
انجام‌شده در مورد همه کارکنان	۶۴
روش رتبه‌بندی ترتیبی	۶۴
روش مقایسه دویه‌دو	۶۵
روش رتبه‌بندی اجباری	۶۶
روش ثبت وفای نام	۶۷
روش مقایسه رتبه‌بندی رفتاری	۶۷
روش مدیریت مبتنی بر	۶۷
ارزشیابی عملکرد به کمک آیات	۶۸
نظارت بر عملکرد کارکنان	۶۹
هدف نهایی از ارزیابی عملکرد	۶۹
ارزیابی عملکرد توسط چه کسانی	۷۰
مکانی قابل اجرا است؟	۷۰
خصوصیات شخصیتی ارزیاب	۷۱
نحوه مواجهه با سوالات بی‌جوابی که در	۷۱
جلسه ارزیابی طرح می‌گردد	۷۱
نکاتی که باید در حین تکمیل فرم ارزیابی	۷۲
مد نظر داشت	۷۲

فصل ۱۷: انواع بازخور (ستی، ۱۸۰ و ۳۶۰ درجه)

بازخور یا پس‌خوراند	۷۶
بازخور ستی (۹۰ درجه)	۷۷
بازخور ۱۸۰ درجه	۷۸
اهداف بازخور ۱۸۰ درجه	۷۹
بازخور ۳۶۰ درجه	۸۰
مهم‌ترین اثرات بازخور ۳۶۰ درجه	۸۱
مزایای نسبی اجرای ارزیابی ۳۶۰ درجه	۸۳
نکات مهم بازخور ۳۶۰ درجه	۸۸



پیشگام و ماندگار در پیوند ورزش با دانش

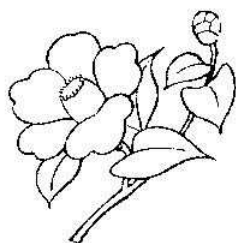
سپاس این جهان آفرین راست، آنکه اختران رخشان به پرتو روشنی و پاکی او تابنده‌اند و چرخ گویزه خواست و فرمان او پاینده، آفریننده‌ای که پرستیدن اوست سزاوار.

خداوند را شاکریم که توفیق ارائه خدمات فرهنگی آموزشی در گستره فرهنگ میهن اسلامی را به ما عطا فرموده است. از برکت این منت بی‌انتها توانستیم با نشر آثار متعدد در حیطه علوم ورزشی انتقال تجارب علمی و آموزشی دانشمندان و سایر اساتید و همکاران گرامی را به اعداد جامعه و تمام نقاط کشور فراهم کنیم.

استقبال کم‌نظیر اساتید و دانشجویان و ورزش‌دوستان از آثار ارائه‌شده، رسالت ما را در برابر جامعه ورزش سنگین‌تر کرده و ما را بر آن داشت تا با گام‌های مستحکم در راه نشر آثار غنی و ارائه کتاب‌هایی با کیفیت مناسب و کیفیت بالا در مسیر اهداف خود به پیش ببریم و خشنودیم که قدم‌های اولیه را با استواری هر چه تمام‌تر در راه نشر آثار برگزیده برداشته‌ایم و اعتقاد به خشنودی خداوند از این کار داریم.

در این راستا و برای دستیابی به اهداف، تمامی جوان خود را به کار گرفته‌ایم تا با کمک نیروهای متخصص و ماهر کتاب‌هایی منتشر نماییم که در نظر محتوای علمی غنی بوده و نیاز جامعه ورزشی کشور را برطرف سازد؛ و این مسیر بی‌مغرمی گردد مگر با تلاش بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر واحدهای مختلف این انتشارات.

موفقیت این انتشارات بدون همفکری و همیاری صاحب‌نظران فن و دست‌اندرکاران دانش تربیت‌بدنی و علوم ورزشی میسر نمی‌گردد؛ بنابراین از پیشنهادات و انتقادهای سازنده شما استقبال می‌نماییم و به دیده منت داریم که در این راه، یار و همگام ما باشید.



مقدمه

سازمان‌ها برای رشد و پیشرفت و رسیدن به بهره‌وری، اثربخشی و کارایی بیشتر، نیازمند نیروی انسانی کارآمد و اثربخش هستند. در فضای رقابتی امروز، سازمان‌ها باید به جذب و نگهداری بهترین افراد بپردازند و به‌منظور حداکثر کردن توانمندی کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد برگزینند به‌طوری‌که اولاً کارا و اثربخش باشد و به‌گونه‌ای کم‌هزینه و به‌هنگام، عملکرد افراد را ارزیابی و بهبود بخشد. ثانیاً هزینه‌های آموزش را بهینه‌سازی نماید. همچنین مدیرانی را پرورش دهد که در کارکنان انگیزه و عشق به کار ایجاد کنند و موجب افزایش بهره‌وری کلی سازمان شوند.

اندازه‌گیری عملکرد یکی از مهم‌ترین زیرسامانه‌های مدیریت منابع انسانی است که با اینکه بررسی آن بسیار مهم و نسبی است اما تحقیقات کمی در مورد آن انجام گرفته است. با توجه به این ضرورت در این کتاب ارزشیابی و انواع بازخورد در عملکرد سازمان‌های تربیت‌بدنی مورد بررسی قرار گرفته است.

در طول این تحقیق از رهنمودهای استاد علی محمد امیرتاش استفاده‌های فراوانی شده است. ایشان در آذر سال ۱۳۱۶ در شهر مشهد متولد شدند. تحصیلات ابتدایی را در سال ۱۳۳۹ به پایان رساندند و برای ادامه تحصیل به فرانسه مراجعت و مدرک کارشناسی خود را دریافت نمودند. سپس مدرک کارشناسی ارشد و دکتری خود را با گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت‌بدنی، در آمریکا دریافت نمودند. ایشان در طول عمر برابر خدمت‌های بسیار ارزنده‌ای ارائه نمودند و افتخارات فراوانی کسب کردند. یک دوره رئیس فدراسیون هندبال ایران بودند و پدر هندبال ایران شناخته شدند. بورسیه تحصیلی ایشان به‌عنوان بهترین دانش‌آموز ورزشکار استان سیستان و بلوچستان برای تحصیل در رشته تربیت‌بدنی در کشور فرانسه در سال ۱۳۳۹، نشان درجه دو سازمان تربیت‌بدنی در سال‌های ۱۳۵۴ تا ۱۳۵۶، نشان درجه سه وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۳۵۳، بورسیه تحصیلی وزارت فرهنگ و آموزش عالی برای ادامه تحصیلات دکتری در آمریکا بین سال‌های ۱۳۵۷ تا ۱۳۶۲، برخی از افتخارات ایشان است.

در زمینه‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی و روش‌های تحقیق و آمار، کتاب و جزوه‌های متعددی دارند که تالیف کتاب نظارت، ارزشیابی و کنترل با تأکید بر علوم تربیتی و تربیت‌بدنی از آن جمله است.