

ارزیابی عملکرد مدیران دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه آزاد با روش بازخورد ۳۶۰

درجه

سیدمصطفی هاشمی^۱، فریده اشرف گنجویی^{۲*}، زینت نیک آیین^۳

ص.ص: ۱۷۴-۱۵۸

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۷/۰۵

تاریخ تصویب: ۹۹/۱۱/۰۱

چکیده

هدف این پژوهش ارزیابی عملکرد مدیران دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه آزاد با رویکرد ارزیابی ۳۶۰ درجه بوده است. بدین منظور با مطالعه ادبیات پژوهش و بررسی پیشینه موضوع ابعاد، مولفه ها و شاخص های ارزیابی مدیران استخراج و براساس آن پرسشنامه ای با طیف لیکرت در ۱۱ بعد و با ۱۰۰ سوال طراحی شد. رویی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از اجماع نظر افراد صاحب نظر و خبره ورزشی تایید شد. ضریب پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ۰/۹۲ بدست آمده و تایید گردید. جامعه آماری پژوهش شامل دانشجویان، کارکنان، اساتید، مدیران دانشکده ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی و روساء و معاونین دانشگاه های دارای دانشکده تربیت بدنی دانشگاه آزاد بود. نمونه های آماری با روش سرشماری و همچنین با استفاده از جدول مورگان بدست آمد. نتایج تحقیق نشان داد رتبه بندی ابعاد مورد ارزیابی مدیران از دیدگاه گروه های ارزیابی کننده با هم متفاوت بوده به طوری که از دیدگاه خود مدیران، اساتید، روسا و معاونین، دانشجویان و کارکنان به ترتیب، ابعاد مهارت های رهبری، مهارت های فنی و حرفه ای، ارتباطات کاری و پردازش کمی و کیفی اطلاعات دارای بیشترین اولویت و ابعاد قضاوت، مهارت های رهبری، تغییر و نوآوری، مهارت های رهبری و تغییر و نوآوری بترتیب دارای کمترین نمره و رتبه بوده اند. بین گروه های ارزیابی کننده در یازده بعد مورد بررسی اختلاف معناداری وجود دارد. به طور کلی ارزیابی مدیران از دیدگاه خود اساتید، روسای مافوق و دانشجویان در حد مطلوب و متوسط به بالا و از دیدگاه کارکنان در حد متوسط می باشد.

واژه های کلیدی: ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، دانشکده های ورزشی، مدیران ورزشی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی،

تهران، ایران. [seyedmustafahashemi@yahoo.com](mailto:syedmustafahashemi@yahoo.com)

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

نویسنده مسئول: ganjouei@yahoo.com

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

zinatnikaeen@gmail.com

Conceptual Framework Development for the Growth of the Economy of Iranian Premier League Clubs

Hashemi, S. M¹., Ashraf Ganjoui, F^{*2}., Nikaein, Z^r

Abstract

The purpose of this study was to evaluate the performance of managers of physical

dimensions and 100 questionnaires was designed. The face and content validity of the questionnaire was confirmed by using the consensus of experts. The reliability coefficient was obtained and confirmed by Cronbach's alpha test as 0.92. The statistical population of the study included students, staff, professors, faculty directors, and physical education departments and heads and deputies of universities with a faculty of Physical Education at Islamic Azad University. The statistical samples were obtained by census method and also by using the Morgan table. The results of the research showed that the ranking of the evaluated subjects of managers varies from the viewpoint of the evaluating groups so that from the point of view managers, professors, heads, deputies, students, and staff, respectively, the dimensions of leadership skills, technical and vocational skills, work communication and quantitative and qualitative processing of information have the highest priorities and dimensions of judgment, leadership skills, change and innovation, leadership skills and change and innovation, respectively have the lowest scores and ranks. There is a significant difference between the assessing groups in the eleven dimensions discussed. The evaluation of managers from their point of view, professors, superiors, and students is optimal and from the employee's point of view, is moderate.

Keywords: Performance Evaluation, 360-Degree Feedback, Sport Faculties, Sports Managers

مقدمه

¹ . PhD student, college of physical education and sport sciences, central Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. seyedmustafahashemi@yahoo.com

² . Associate professor of sport management, college of physical education and sport sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Corresponding author: Ganjoui@yahoo.com

³ . Assistant professor of sport management, college of physical education and sport sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. zinatnikaeen@gmail.com

امروزه یکی از مسائل مهم و اساسی سازمان ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آن ها است. با توجه به این که در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می خورد، بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارآ می تواند ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است (4). صلاحیت مدیران از نظر مهارت های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارآیی مدیران، مستلزم داشتن مهارت های مدیریتی است که با بکارگیری آن ها در موقعیت ها و جایگاه های مختلف سازمانی می توان به این اهداف نائل شد (5). منابع انسانی به عنوان یکی از مهم ترین دارایی های شرکت ها می باشند و اهمیت منابع انسانی برای هر سازمانی بسیار مشخص و واضح است. موفقیت هر سازمانی به توانایی اندازه گیری دقیق عملکرد اعضای آن و کاربرد این اندازه گیری به منظور حمایت و به حداکثر رساندن عملکرد آن ها بستگی دارد. اهمیت ارزیابی عملکرد به این دلیل است که آن یک نقش حیاتی در چارچوب منابع انسانی هر سازمانی دارد. مزیت آشکار از اداره کردن افراد عملکرد تیمی دستیابی به اهداف سازمانی است. ارزیابی عملکرد یک ابزار مهم در دستان مدیریت پرسنل است به دلیل آن که این تکنیک هدف عمده اداره از توسعه افراد بوسیله ارزیابی کردن ارزش هر شخص را تحقق می سازد. ارزیابی عملکرد مفهومی است که در ابتدای قرن بیستم بیان شد. آن فرایندی از بدست آوردن، تجزیه و تحلیل و ثبت اطلاعات دربارهٔ مستخدم برای ارزیابی و توسعه عملکردش می باشد. موفقیت هر سازمانی به عملکرد کارکنان بستگی دارد و آن تمایل فرد برای داوری و قضاوت هر چیزی و هر شخصی در اطرافش می باشد (22).

ارزیابی عملکرد عامل اصلی در پیشرفت کیفیت کار و تحریک کارکنان به کار بیشتر می باشد. ارزیابی عملکرد همچنین پایه و اساسی برای ترفیع و اضافه حقوق در توسعه یک سازمان و کارمندان و توالی برنامه ها را معرفی می کند. سیستم ارزیابی عملکرد با توجه به طبیعت کار و گزینش در یک سازمان متفاوت است (20). سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان ها به منظور اندازه گیری اثربخشی و کارآیی کارکنان استفاده می شود. سیستم ارزیابی عملکرد به دلیل این که هر کارمندی گرایش متفاوتی نسبت به کنترل کار دارد، ضروری می باشد. ارزیابی عملکرد برای بهبود عملکرد کاری، انتظارات ارتباطی، تعیین پتانسیل کارمند و کمک به راهنمایی کارمند آمادگی دارد (1). برخی از معمول ترین روش های مورد استفاده جهت ارزیابی عملکرد شامل رویکرد نقادانه، رویکرد استانداردهای کامل و رویکرد تمایل به نتایج می باشد. به طور ایده آل، ارزیابی عملکرد می بایست کاملاً دقیق و واقع بینانه باشد. بنابراین اگر این فرایند به دور از دقت و واقع گرایی باشد برخی اوقات به خطاهای رایجی منتهی می شود (6).

ارزیابی عملکرد که نقشی حیاتی در بدنه منابع انسانی هر سازمانی دارد، دارای اهمیت زیادی است. مدیریت عملکرد شخصی و گروهی برای دستیابی به اهداف سازمانی، مزایای آشکاری به دنبال دارد. ارزیابی عملکرد ابزاری در دست مدیریت پرسنل است به دلیل این که این تکنیک هدف اصلی از توسعه و پیشرفت افراد یک سازمان توسط ارزیابی ارزش فردی را محقق می سازد. فرایند ارزیابی عملکرد ابزاری را از طریق مشارکت کارکنان و سرپرستان آنان برای تقویت نتایج کار و رضایت شغلی فراهم می سازد. این فرایند زمانی که هم کارمند و هم سرپرست نقش فعالی داشته باشند و برای تحقق اهداف سازمانی با هم تلاش کنند، موثرتر می باشد (14).

ارزیابی های عملکرد یک ابزار مهم در مدیریت کارکنان هستند. آن ها ابزارهای ارتباطی هستند که به مدیران اجازه می دهند انتظارات و اهداف کارکنان را تعیین کنند و سپس عملکرد آنان را ارزشیابی کنند بر اساس این که آن ها چگونه عمل می کنند، کارمند می تواند پاداش بگیرد یا اگر نیاز باشد یک طرح اصلاحی از عملکرد می تواند اجرایی شود. در هر صورت ارزیابی عملکرد انتظارات معینی برای آنچه از یک کارمند انتظار می رود را تعیین می کند. ارزیابی عملکرد ابزار حیاتی برای اندازه گیری چارچوب هایی که هر سازمانی برای کارمندان معین کرد است می باشد. ارزیابی عملکرد برای دنبال کردن سهم و نقش افراد و عملکرد آنان در مسیر اهداف سازمانی و شناسایی نقاط قوت افراد و فرصت هایی برای پیشرفت های آینده و پایه و اساسی برای برنامه ریزی آینده شرکت و توسعه آن بکار برده می شود (10).

در یک سازمان ارزیابی عملکرد روشی است که از طریق آن اطلاعات عملکرد کارکنان برای تصمیم گیری های مهم همچون حقوق ، دستمزد ، تبلیغات ، تعیین نیازهای آموزشی و توسعه از طریق سطح عملکرد یا رفتارشان بدست می آید . علاوه بر این یک ارتباط آشکاری بین ارزیابی عملکرد و رویکردهای کارکنان ، رفتار و تلاش هایی که پیشرفت حاصل از نتایج مالی توسط سازمان را نشان می دهد وجود دارد . که مدیران کارکنان را از سیر عملکردشان آگاه می سازند ، آن ها باید با جدیدترین مهارت های بازخورد و ایجاد یک روش مناسب برای ارائه بازخورد مداوم در سازمان ها آشنا باشند که شامل برخی شیوه هایی از قبیل روش امتیاز دادن طبقاتی ، روش گزینش اجباری ، روش ثبت وقایع حساس ، روش مدیریت مبتنی بر هدف ، روش درجه بندی ، روش مقایسه فرد به فرد ، روش باز خورد که روش بازخورد خودش شامل بازخورد ۱۸۰ ، ۳۶۰ ، ۵۴۰ ، ۷۲۰ ، درجه ای می باشد . در یک مطالعه پژوهشی مشخص شد که در موردی که در آن ارزیابی کنندگان ناشناس باشند ، ارزیابی به صورت واقعی تر اجرا می شود . زمانی که ارزیابی کنندگان شناخته شده باشند آن ها تمایل دارند ارزیابی مثبتی انجام دهند و واقعیت ها در ارزیابی های شان کمتر مورد توجه قرار می گیرند . این نقطه ضعف که عمدتاً در ارزیابی ۱۸۰ درجه ای دیده می شود . پایه و اساسی برای جستجو و ابداع مدل های چالش برانگیز تری همچون بازخورد ۳۶۰ درجه ای که نقش مهم تری در فرایند بازخورد سازمان دارد- شده است (13). ارزیابی عملکرد نقش حیاتی در چارچوب منابع انسانی هر انسانی بازی می کند . ارزیابی عملکرد که ابزار مهم در دستان مدیریت پرسنل است به دلیل این که این تکنیک اهداف مهم و عمده سازمانی در توسعه و پیشرفت افراد با ارزیابی کردن ارزش هر فرد تحقق می سازد (21) . اکثر سازمان ها در بازارهای جهانی گوناگونی در حال رقابت اند، و مزیت رقابتی از طریق سرمایه انسانی بسیار مهم شده است . بنابراین رشد توسعه کارکنانی برای افزایش بهره وری و استفاده از ابزار های مؤثر برای اندازه گیری عملکرد بسیار مهم هستند . یکی از این ابزارها سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه می باشد (16) . ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه ، روان شناسی صنعتی در مدیریت منابع انسانی است. همچنین این ارزیابی به بازخورد چند نهادی ، بازخورد چندگانه ، ارزیابی چند منبعی ، بازخوردی که از پرسنل کارکنان ناشی می شود معروف است. اغلب بازخورد ۳۶۰ درجه شامل بازخورد مستقیم از زیردستان کارمند ، همکاران ، مافوقان و همچنین خود ارزیابی می باشد. همچنین آن می تواند در برخی موارد بازخوردی از منابع خارجی از قبیل مشتریان و تامین کنندگان یا سایر سهام داران باشد. این ارزیابی احتمالاً می تواند با بازخورد از بالا که در آن

مدیران فقط بازخورد می دهند یا بوسیله گزارشات مستقیم خودشان یا یک ارزیابی عملکرد سنتی که در آن کارکنان اغلب فقط بوسیله مدیران شان بازنگری می شود مقابله کنند. نتایج ناشی از ارزیابی ۳۶۰ درجه اغلب توسط فرد جهت دریافت بازخورد به منظور برنامه ریزی و طراحی مسیرها ویژه توسعه خود استفاده گردد. این نتایج هم چنین بوسیله برخی سازمان ها در تصمیم گیری های مدیریتی مرتبط ، با پرداخت در ارتقاء استفاده می شوند (15).

حداکثر اثر بخشی و کارایی هر سازمانی به منابع مالی آن وابسته است ، نه استفاده از آخرین تکنولوژی نه حتی به داشتن بهترین استراتژی ، بلکه به وسیله چگونگی استفاده مناسب در صرف و وقف کردن خود به کارکنان کار آمد و با انگیزه، مشخص می شود برای رقابتی بودن یک سازمان به کمک هماهنگی و رشد و تکامل منابع انسانی خود و برای افزایش آن تا حد امکان نیاز دارد . به همین دلیل یک سازمان ابتدا باید برای شناختن چگونگی عملکرد معمول افراد آن تلاش کند و چنانچه نیازی به تغییر داشت انجام گردد . از این روی بازخورد ۳۶۰ درجه ای نقش حیاتی در توانایی سازمان برای تهیه اطلاعات عمیق و منظم درباره عملکرد اخیر دارد تا قادر باشد نیازهای کارکنان در آیند بمنظور تنظیم برنامه های مفصل و مربوط به رشد و توسعه کارکنان شناسایی گردد. (12). عمده توانایی بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمان ها، بکارگیری کارکنان، مدیران و در پاره ای از موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است، که در نتیجه آن، سازمان ها بتوانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد، برنامه ریزی کنند. ارزیابی ۳۶۰ درجه توجه به مشتری و کیفیت خدمات ، ارتقای کار تیمی و تیم سازی ، ایجاد فضایی با مشارکت بالا ، تعیین موانع موفقیت ، ارزیابی توسعه، شناسایی قابلیت های سازمان و مشخص نمودن ارزش ها و پاداش های سازمان را سرلوحه فرایند خود قرار داده و به عنوان یک سیستم توسعه، به سرعت در حال رشد بسیاری از سازمان ها را تحت تاثیر خود قرار داده است (5).

از این روی، یک استراتژی عملکرد جامع باید توسعه یابد که پرداخت حقوق (یا دیگر مزایا) را تنظیم کند. تنظیم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه ای نشان داده است که این فرایند برای دستیابی به مدیریت عملکرد اثربخش برای توسعه بهره وری می بایست شامل تعدادی از فعالیت ها باشد. این شامل پیوستگی تعیین اهداف، بازنگری پیشرفت مداوم، و ارتباطات منظم، بازخورد و آموزش برای پیشرفت عملکرد، تحقق برنامه های توسعه نظیر دریافت پاداش می باشد. تنظیم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه ای به عنوان یک فرایند منظم مورد توجه قرار گرفته که بوسیله آن می توان کل عملکرد یک سازمان را توسعه داد. این می تواند بوسیله توسعه دادن عملکرد افراد در یک چارچوب تیمی بدست آید که نهایتاً به افزایش بهره وری منجر می شود. (کائر، ۲۰۱۳). فرایند ارزیابی عملکرد وسیله ای برای ارتقاء نیروی کار با تأکید بر شرح شغل، شناسایی طرح توسعه عملکرد و تثبیت مکانیسم بازخورد ۳۶۰ درجه ای در یک چارچوب مناسب است. ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه ای یک مجموعه منظم و بازخوردی از اطلاعات عملکرد درباره یک فرد یا گروه است که از تعدادی از سهام داران درباره عملکردشان نشأت می گیرد و در عوض به سازمان برای شناسایی شکاف های عملکرد به منظور ایجاد عناصر مورد نیاز در میان افراد و گروه ها کمک می کند. یک فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه ای منسجم که به خوبی اداره شده بازخورد کیفی خوبی از همکاران، سرپرستان فراهم می کند که می تواند یک پیشرفت کافی بر روی بازخورد از یک فرد تنها

داشته باشد (23). هر سازمانی می بایست بهترین روش ارزیابی عملکرد با توجه به موقعیت خود را انتخاب کند (18). به منظور توانایی رقابت برای بقاء در دوره زمانی طولانی در بازار و درک ظرفیت و استعداد کارکنان بسیار ضروری است. برای حل این مشکل، سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه ای توسط موسسات آموزشی برای مطالعه و تقویت عملکرد کارکنان مورد پذیرش قرار گرفته است (11).

با توجه به نقش و جایگاه دانشگاه ها (دانشکده های تربیت بدنی) و حساسیت زیاد مردم به عملکرد این نهاد ، آن ها باید در هر دو بعد کمی و کیفی و به صورت موزون و متعادل رشد کند. از سوی دیگر ، امروزه محدودیت منابع انسانی و مادی جامعه بررسی عملکرد دانشکده های تربیت بدنی را ضروری می سازد. نگاهی به تحولات نظام آموزش عالی کشور در دو دهه گذشته از نظر جمعیت دانشجویی، حاکی از رشد کمی و عدم توجه کافی به کیفیت دانشگاه ها (دانشکده ها) و بهبود ارتقای آن است. بهبود و ارتقای کیفیت مستلزم استقرار ساز و کار مناسب ارزیابی است. سیستم مناسب و کارآمد ارزیابی در نظام آموزش عالی باید متناسب با ویژگی ها ، شرایط و زمینه خاص این نظام و در جهت آگاهی از وضعیت موجود و بهبود و ارتقای آن باشد (2).

ارزیابی عملکرد واحدهای آموزش عالی ورزش و تربیت بدنی در صورتی که به طور نظام مند صورت گیرد، این امکان را به مسئولان مربوطه می دهد که کنترل و بهبود مستمر فعالیت ها با دقت بیشتری دنبال شود. انجام این تحقیق گامی است در راستای طراحی و تدوین نظام جامع ارزیابی عملکرد واحدهای آموزش عالی تربیت بدنی و علوم ورزشی تا از آن راه بتوان اطلاعات مناسبی را برای تصمیم گیری به دست آورد. در این پژوهش سعی شده است پس از بیان نقش اساسی نیروی انسانی در محیط های آموزشی ورزشی ، به تبیین شاخص های ارزشمندی برای افراد شاغل در دانشکده ها و گروه های تربیت بدنی پرداخته شود و در ادامه پس از ارائه چهارچوبی برای شاخص های تعالی برای مدیران دانشکده ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی و سایر پرسنل با استفاده از بهینه ترین روش ارزیابی فاکتورهای انسانی یعنی روش بازخورد ۳۶۰ درجه به بیان نقاط قوت و ضعف هر یک از پرسنل دانشکده های مذکور اشاره خواهد داشت. مساله ای که مطرح می گردد این است که آیا ارزیابی ۳۶۰ درجه می تواند تمامی ابعاد و زوایای یک ارزیابی موفق را در خود بگنجاند؟ این تحقیق در نظر دارد با بررسی تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از منابع مختلف ارزیابی، عملکرد مدیران ورزشی مورد مطالعه را از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه تعیین نماید

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر در طبقه بندی انواع روش های تحقیق، بر اساس نحوه گردآوری داده ها ، توصیفی-پیمایشی و با توجه به تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش ، از نوع همبستگی است و با توجه به مساله تحقیق و هدف پژوهش جهت گیری این پژوهش کاربردی می باشد. جامعه آماری پژوهش در پنج گروه شامل کلیه دانشجویان، اساتید، کارکنان، مدیران دانشکده و گروه های تربیت بدنی و روسا و معاونین دانشگاه های دارای دانشکده تربیت بدنی بود. نمونه آماری سه گروه اول (دانشجویان ۲۲۸ نفر ، اساتید ۱۵ نفر و کارکنان ۸۶ نفر) از طریق جدول مورگان و دو گروه آخر از طریق سرشماری (مدیران

گروه و دانشکده ۳۵ نفر و روسا و معاونین ۴۲ نفر) بدست آمد. ابزار جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود که در بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی و در بخش دوم یازده بعد مدیریتی مدیران را در مقیاس پنج ارزشی لیکرت مورد سنجش قرار می دهد. پایایی (قابلیت اعتماد) با نظرخواهی از افراد صاحب نظر و خبره ورزشی از جامعه آماری مورد نظر (۱۵ نفر) و پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه با محاسبه "ضریب آلفای کرونباخ" (۰/۹۲) و با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۱ تعیین و تایید گردید. پس از تعیین اعتبار و پایایی، پرسشنامه نهایی طراحی و توزیع شد. اطلاعات بدست آمده با استفاده از شیوه آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته های تحقیق

همان طور که در جدول شماره یک گزارش شده است نتایج حاصل از کشیدگی و چولگی نشان می دهد که داده های مربوط به همه متغیرها نرمال می باشند. با توجه به جدول شماره ۳ در گروه اساتید بعد مهارت های حرفه ای و فنی با میانگین ۴/۱۰۷ مهم ترین بعد ارزیابی شد و مهارت های رهبری با میانگین ۳/۰۷۲ کم اهمیت ترین بعد شناخته شد. در گروه مدیران همه ابعاد به جز بعد قضاوت دارای میانگین بالاتر از ۴ می باشند و بعد مهارت های رهبری با میانگین ۴/۸۱۲ با اهمیت ترین بعد شناسایی شد بعد از آن بعد ارتباطات کاری و برنامه ریزی با میانگین ۴/۶۱۷ و ۴/۶۰۹ در رتبه دوم و سوم از لحاظ اهمیت قرار گرفتند و بعد قضاوت با میانگین ۲/۵۰۷ به عنوان کم اهمیت ترین بعد شناسایی شد. اما در گروه روسا و معاونین دانشکده ها بعد مهارت های حرفه ای و فنی با میانگین ۴/۰۶۶ به عنوان با اهمیت ترین بعد شناسایی شد و بعد از آن بعد مهارت های ارتباطی با میانگین ۴/۰۴۶ در رتبه دوم قرار گرفت. در این گروه بعد تغییر و نوآوری با میانگین ۳/۱۵۰ به عنوان کم اهمیت ترین بعد ارزیابی شد. کارکنان بعد پردازش کمی و کیفی اطلاعات را به عنوان مهم ترین بعد انتخاب کردند و بعد تغییر و نوآوری به عنوان کم اهمیت ترین بعد شناسایی شد. و در نهایت دانشجویان بعد ارتباطات کاری را با میانگین ۳/۶۹۵ به عنوان مهم ترین بعد شناسایی کردند و پس از آن بعد های مهارت های حرفه ای و فنی و بعد پردازش کمی و کیفی با میانگین ۳/۶۲۸ و ۳/۵۶۶ در اولویت های بعدی قرار دادند. و بعد مهارت های رهبری با میانگین ۲/۸۹۵ کم اهمیت ترین بعد ارزیابی شد.

جدول شماره ۱- نتایج آزمون نرمال بودن داده ها

کشیدگی		چولگی		متغیرها
خطای استاندارد	مقدار کشیدگی	خطای استاندارد	مقدار چولگی	
۰/۲۲۳	۱/۰۷۹	۰/۱۱۲	-۰/۲۱۴	مهارت های ارتباطی
۰/۲۲۳	-۰/۴۵۰	۰/۱۱۲	-۰/۱۱۱	تصمیم گیری
۰/۲۲۳	-۰/۵۶۰	۰/۱۱۲	-۰/۱۰۹	تغییر و نوآوری
۰/۲۲۳	۰/۱۴۲	۰/۱۱۲	-۰/۵۷۵	ارتباطات کاری
۰/۲۲۳	۱/۷۱۳	۰/۱۱۲	۱/۱۱۰	مهارت های رهبری
۰/۲۲۳	۱/۱۹۹	۰/۱۱۲	۱/۵۹۵	مهارت های حرفه ای و فنی

روابط بین فردی	-۰/۳۶۶	۰/۱۱۲	۰/۱۹۳	۰/۲۲۳
کنترل	-۰/۴۱۲	۰/۱۱۲	-۰/۲۵۳	۰/۲۲۳
پردازش کمی و کیفی اطلاعات	-۰/۴۰۸	۰/۱۱۲	۰/۴۳۱	۰/۲۲۳
قضاوت	۱/۲۹۳	۰/۱۱۲	۱/۷۹۲	۰/۲۲۳
برنامه ریزی	۱/۲۷۲	۰/۱۱۲	۱/۷۱۱	۰/۲۲۳

جدول ۲- نتایج توصیفی ابعاد ارزیابی ۳۶۰ درجه در گروه های مختلف

دانشجویان		کارکنان		روسا و معاونین		مدیران		اساتید		گروه ها
انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد
۰/۹۷۷	۳/۳۳۲	۰/۹۵۱	۳/۲۹۵	۰/۶۹۸	۴/۰۴۶	۰/۴۶۴	۴/۵۶۲	۰/۷۴۲	۳/۸۲۸	مهارت های ارتباطی
۰/۸۷۶	۲/۹۸۴	۰/۷۷۵	۲/۹۵۰	۰/۷۳۴	۳/۴۵۵	۰/۴۲۹	۴/۲۹۱	۰/۷۹۴	۳/۴۲۳	تصمیم گیری
۰/۸۷۴	۲/۹۱۴	۰/۹۵۸	۲/۴۴۰	۰/۸۲۷	۳/۱۵۰	۰/۴۵۹	۴/۳۷۵	۰/۹۳۵	۳/۲۵۸	تغییر و نوآوری
۰/۸۳۷	۳/۶۹۵	۰/۸۷۶	۳/۳۱۲	۰/۷۰۸	۴/۰۰۵	۰/۵۴۶	۴/۶۱۷	۰/۸۱۷	۳/۸۹۲	ارتباطات کاری
۰/۷۲۷	۲/۸۹۵	۰/۸۹۳	۲/۹۰۴	۰/۹۴۰	۳/۵۳۸	۱/۲۴۰	۴/۸۱۲	۰/۶۳۱	۳/۰۷۲	مهارت های رهبری
۰/۷۵	۳/۶۲۸	۰/۹۴۷	۳/۲۴۷	۰/۵۳۳	۴/۰۶۶	۱/۴۷۵	۴/۵۵۴	۱/۳۰۱	۴/۱۰۷	مهارت های حرفه ای و فنی
۰/۷۸۶	۳/۲۴۱	۰/۸۱۰	۲/۹۹۴	۰/۵۴۸	۳/۸۵۳	۰/۴۳۹	۴/۵۱۳	۰/۸۴۵	۳/۵۸۷	روابط بین فردی
۰/۸۷۵	۳/۱۸۹	۰/۹۰۹	۳/۱۷۰	۰/۶۴۵	۳/۷۵۰	۰/۵۲۶	۴/۴۹۹	۰/۷۲۴	۳/۸۰۷	کنترل
۰/۷۶۲	۳/۵۶۶	۰/۹۸۸	۳/۳۵۸	۰/۶۵۳	۴/۰۱۸	۰/۵۰۶	۴/۳۷۷	۰/۷۶۸	۳/۸۶۸	پردازش کمی و کیفی اطلاعات
۰/۶۵۳	۲/۹۸۹	۰/۶۰۵	۳/۱۶۱	۱/۶۶۵	۳/۲۱۹	۰/۵۵۸	۲/۵۰۷	۲/۶۸۲	۳/۵۳۸	قضاوت
۱/۰۱۶	۳/۴۸۸	۱/۰۸۳	۳/۱۳۰	۰/۸۶۴	۳/۶۸۱	۰/۵۹۰	۴/۶۰۹	۰/۹۲۱	۳/۸۳۶	برنامه ریزی

بررسی نتایج اولویت بندی ابعاد و مولفه های ارزیابی

نتایج تحقیق نشان می دهد اولویت و رتبه بندی ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران دانشکده ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی و علوم ورزشی از دیدگاه گروه های ارزیابی کننده یکسان نیست. هر کدام از ابعاد و شاخص های مورد نظر در تحقیق از نظر پنج گروه شرکت کننده در پژوهش رتبه و جایگاه متفاوتی را کسب کرده اند. به طوری که از دیدگاه خود مدیران بعد "مهارت های رهبری" در رتبه نخست و بعد "قضاوت" از نظر نمره و میانگین در رتبه آخر قرار دارد. از دیدگاه چهار گروه دیگر ارزیابی کننده (اساتید، روسا و معاونین، کارکنان و دانشجویان) به ترتیب ابعاد مهارت های فنی و حرفه ای، مهارت های فنی و حرفه ای، پردازش کمی و کیفی اطلاعات و ارتباطات کاری در رتبه نخست اولویت بندی ابعاد و مهارت های رهبری، تغییر و نوآوری، تغییر و نوآوری و مهارت های رهبری رتبه آخر از این اولویت بندی را به خود اختصاص دادند. رتبه بندی ابعاد ارزیابی عملکرد مورد مطالعه از دیدگاه گروه های مورد نظر در جدول شماره ۵ نشان داده شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد اولویت و رتبه بندی ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران دانشکده ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی و علوم ورزشی از دیدگاه گروه های ارزیابی کننده یکسان نیست. هر کدام از ابعاد و شاخص های مورد نظر در تحقیق از نظر پنج گروه شرکت کننده در پژوهش رتبه و جایگاه متفاوتی را کسب کرده اند. به طوری که از دیدگاه خود مدیران بعد "مهارت های رهبری" در رتبه نخست و بعد "قضاوت" از نظر نمره و میانگین در رتبه آخر قرار دارد. از دیدگاه چهار گروه دیگر ارزیابی کننده (اساتید، روسا و معاونین، کارکنان و دانشجویان) به ترتیب ابعاد، مهارت های فنی و حرفه ای، پردازش کمی و کیفی اطلاعات و ارتباطات کاری در رتبه نخست اولویت بندی ابعاد و مهارت های رهبری، تغییر و نوآوری و مهارت های رهبری رتبه آخر از این اولویت بندی را به خود اختصاص دادند. رتبه بندی ابعاد ارزیابی عملکرد مورد مطالعه از دیدگاه گروه های مورد نظر در جدول شماره یک نشان داده شده است.

جدول ۳- اولویت بندی ابعاد ارزیابی عملکرد از دیدگاه گروه های ارزیابی کننده

ردیف	اساتید	روسا و معاونین	خودارزیابی	کارکنان	دانشجویان
۱	مهارت های فنی و حرفه ای	مهارت های فنی و حرفه ای	مهارت های رهبری	پردازش کمی و کیفی	ارتباطات کاری
۲	ارتباطات کاری	مهارت های ارتباطی	ارتباطات کاری	ارتباطات کاری	مهارت های فنی و حرفه ای
۳	پردازش کمی و کیفی	پردازش کمی و کیفی	برنامه ریزی	مهارت های ارتباطی	پردازش کمی و کیفی

۴	برنامه ریزی	ارتباطات کاری	مهارت های ارتباطی	مهارت های فنی و حرفه ای	برنامه ریزی
۵	مهارت های ارتباطی	روابط بین فردی	مهارت های فنی و حرفه ای	کنترل	مهارت های ارتباطی
۶	کنترل	کنترل	روابط بین فردی	قضاوت	روابط بین فردی
۷	روابط بین فردی	برنامه ریزی	کنترل	برنامه ریزی	کنترل
۸	قضاوت	مهارت های رهبری	پردازش کمی و کیفی	تصمیم گیری	قضاوت
۹	تصمیم گیری	تصمیم گیری	تغییر و نوآوری	مهارت های رهبری	تصمیم گیری
۱۰	تغییر و نوآوری	قضاوت	تصمیم گیری	روابط بین فردی	تغییر و نوآوری
۱۱	مهارت های رهبری	تغییر و نوآوری	قضاوت	تغییر و نوآوری	مهارت های رهبری

با توجه به جدول شماره چهار گروه مدیران با میانگین ۴/۳۶۴ در ارزیابی خود بیشترین امتیاز را داده بودند و کارکنان کمترین میانگین را دارا بودند.

جدول ۴- آمار توصیفی ارزیابی مدیران توسط گروه های مختلف

گروه	میانگین	انحراف استاندارد
اساتید	۳/۶۵۰	۰/۶۱۵
مدیران	۴/۳۶۴	۰/۴۱۷
روسا و معاونین	۳/۷۳۰	۰/۳۹۴
کارکنان	۳/۰۷۹	۰/۶۴۵
دانشجویان	۳/۲۶۸	۰/۴۹۶

براساس نتایج اساتید مدیران را در سطح مطلوبی ارزیابی کردند ($t = 9/802$, $P = 0/000$). مدیران نیز خود را از حد متوسط بالاتر ارزیابی کردند ($t = 18/494$, $P = 0/000$) همچنین روسا و معاونین ($t = 10/150$).

$(P=0/000)$ و دانشجویان $(t=8/646, P=0/000)$ نیز مدیران گروه‌ها را بالاتر از حد متوسط ارزیابی کردند ولی کارکنان مدیران گروه‌ها را در حد متوسط ارزیابی کردند $(t=1/049, P=0/298)$. به منظور تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون همبستگی استفاده می‌شود. به دلیل این که داده‌های همه متغیرها نرمال بودند از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. ضرایب همبستگی معنادار اگر در فاصله $(\pm 0/3 - \pm 0/6)$ باشد شدت رابطه متوسط و اگر در فاصله $(\pm 0/6 - \pm 1)$ باشد شدت رابطه قوی می‌باشد. لازم به ذکر است جهت رابطه را علامت ضریب همبستگی تعیین می‌کند به نحوی که اگر ضریب همبستگی بین دو متغیر مثبت باشد رابطه بین دو متغیر مستقیم و مثبت است و اگر منفی شود رابطه بین دو متغیر منفی و معکوس است. بررسی نتایج تحقیق نشان داد بین ابعاد ارزیابی مدیران مورد نظر ارتباط مستقیم وجود دارد و شدت این ارتباط از ضعیف تا متوسط و قوی متغیر بود. به طوری که بیشترین ارتباط بین ابعاد کنترل و روابط بین فردی با ضریب همبستگی $(r=0/686)$ و بین ابعاد روابط بین فردی و تغییر و نوآوری $(r=0/605)$ و بین ابعاد تصمیم‌گیری و مهارت‌های ارتباطی $(r=0/575)$ برقرار بوده است. کمترین مقدار ارتباط نیز بین بعد قضاوت با ابعاد مهارت‌های فنی و حرفه‌ای، ارتباطات کاری، تغییر و نوآوری و روابط بین فردی به میزان $(0/012)$ ، $(0/015)$ ، $(0/017)$ و $(0/031)$ وجود دارد. همچنین بررسی نتایج نشان داد بین گروه‌های ارزیابی کننده در تمام ابعاد ارزیابی (۱۱ بعد مورد بررسی) اختلاف معناداری وجود دارد. با توجه به جدول ۴ گروه مدیران با میانگین $4/364$ در ارزیابی خود بیشترین امتیاز را داده بودند و کارکنان کمترین میانگین را دارا بودند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف همه سازمان‌ها در مؤثر بودن و دستیابی به اهداف خود می‌باشد. بدین منظور کنترل کردن یا اندازه‌گیری عملکرد کارکنان بصورت منظم دارای اهمیت است. کنترل اثر بخشی هم چنین شامل گرفتن باز خورد منظم، بررسی عملکرد با توجه به پیش‌بینی استانداردها و ثبت منظم دستاوردها، که کارمند را برای عملکرد بهتر هر روز تحریک می‌کند می‌باشد. بنابراین این گفته درست است که اذعان می‌دارد، تشویق افراد بهترین را بدست می‌آورد. تسلط افراد در دستیابی در درجه دوم و در آخر نادیده گرفتن موفقیت افراد؛ هم‌چنان که شناخت و درک و فهم کارکنان و پاداش دادن در زمان مناسب بهترین تشویق می‌باشد (20). ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی عملکرد فردی در یک روش سیستماتیک و منظم بشمار می‌رود (7).

ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای که در آن کارکنان از سرپرستان، زیردستان و همکاران بازخورد دریافت می‌کنند. یکی از ابزارهای مدیریت پرسنل معرفی شده‌اند. معمول‌ترین استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان ابزاری برای بازخورد و توسعه است و بسیاری سازمان‌های غیر نظامی از آن به عنوان یکی از چندین روش برای توسعه نیروی کارشان پذیرفته‌اند (9). امروزه، تربیت بدنی و علوم ورزشی بخش تکمیلی و جدانشدنی از نظام‌های آموزشی می‌باشند؛ زیرا علاوه بر مرتفع ساختن نیازهای مختلف آموزشی، در جهت حل مشکلات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی افراد جامعه نیز نقش بسیار مهمی دارند. از طرفی، شناخت رفتار افراد توسط دیگران، پایدارتر و منصفانه‌تر، از تفسیری است که خود فرد انجام می‌دهد و این موضوع در مورد مدیران نیز صادق می‌باشد. یعنی برای شناخت مدیران باید از نظرات ذی‌نفعان مختلف جویا شد و منطقی است که برداشت ذی‌نفعان از مدیران در ارزیابی آن‌ها مورد توجه قرار

گیرد. همان گونه که نتایج تحقیق نشان می دهد اولویت و رتبه بندی ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران دانشکده ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی و علوم ورزشی از دیدگاه گروه های ارزیابی کننده یکسان نیست. هر کدام از ابعاد و شاخص های مورد نظر در تحقیق از نظر پنج گروه شرکت کننده در پژوهش رتبه و جایگاه متفاوتی را کسب کرده اند. در نتایج این پژوهش بین دیدگاه گروه های ارزیاب در خصوص بازخورد ۳۶۰ درجه تفاوت معناداری مشاهده نشد که با یافته های پژوهش عماد عشقی (۱۳۹۰) هرست (۲۰۱۱) و نورمانسل (۲۰۱۱) مبنی بر این که خودارزیاب خود را بهتر ارزیابی کرده است همخوانی ندارد؛ اما با مطالعه دهقان قهفرخی همخوانی دارد. براساس مطالعات دهقان قهفرخی، مدیران می توانند با برقراری تعامل مثبت با دیگران نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و در پی رفع نقاط ضعف و افزایش نقاط قوت خود برآید به طوری که دیدگاه همسویی با دیگران در راستای عملکرد خود داشته باشد (قهفرخی، ۱۳۹۱). در ارزیابی کلی مدیران تفاوت معناداری بین ارزیابی های روسا و معاونین، دانشجویان، اساتید همکار و کارکنان با خود ارزیابی مدیران مشاهده نشد. شایان ذکر است که نتایج کلی ارزیابی مدیران با نتایج بدست آمده از پژوهش های قبلی در سازمان های دیگر متفاوت است. در پژوهش بازدار (۱۳۸۷) با استفاده از رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه در ارزیابی مدیران در سازمان امور مالیاتی کشور بین دیدگاه های ارزیابی مدیران با دیدگاه سایر ارزیاب ها اختلاف معناداری مشاهده شد. هم چنین این نتایج با نتایج بدست آمده از پژوهش فرایی پور (۱۳۸۲) که در شرکت ساپکو صورت گرفته بود و هدف آن ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه بوده و با نتایج پژوهش دیگری که توسط محمدی (۱۳۸۶) با هدف ارزیابی عملکرد مدیران صنایع دفاعی با استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه انجام شد متفاوت است. به این معنی که در هر دوی این تحقیقات خودارزیابان، شایستگی های خود را نسبت به گروه های ارزیابی کننده به صورت معناداری بالاتر ارزیابی کرده بودند.

امروزه، همه افراد، سازمان ها، نهادها و ارگان ها علاقه مند هستند که از نتایج عملکرد خود آگاه باشند. همچنین ارزیابی دقیق اطلاعات، بازخورد فراوانی در اختیار مدیران و اساتید قرار می دهد تا آن ها بتوانند گام های محکم تری جهت پیشبرد و توسعه برنامه های آموزشی دانشکده های تربیت بدنی بردارند؛ لذا به کلیه مدیران پیشنهاد می شود براساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، نقاط ضعف خود را شناسایی کرده و درصدد رفع آن برآیند. علاوه براین، با توجه به این که مدل ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه بر این استوار است که شخص مورد نظر از طریق ذی نفعان مورد ارزیابی قرار بگیرد و نتیجه آن جهت رفع نواقص و بهبود نقاط قوت به فرد گزارش شود، به مسئولین دانشکده ها پیشنهاد می شود تا این کار انجام شده و از منابع مختلف بازخورد لازم را اخذ نمایند. به طور کلی، یافته های به دست آمده از پژوهش در ارزیابی عملکرد مدیران دانشکده های تربیت بدنی نشان داد که عملکرد این مدیران بر مبنای مهارت های مورد ارزیابی در سطح خوبی ارزیابی شده اند؛ اما درصدهای سؤالات نشان می دهد که امکان پیشرفت در این مهارت ها وجود دارد. به مدیران پیشنهاد می شود برنامه ریزی های مناسب جهت اصلاح و بهبود این مهارت ها انجام دهند. لذا می توان امیدوار بود که در صورت کاربرد همه جانبه این روش و آموزش کارکنان و مدیران برای استفاده موثر از این روش نتایج آن در مدیریت عملکرد موثر تر

باشد. بنابراین از آن جا که در مدیریت نوین استفاده موثر و کارآمد از ظرفیت ها و پتانسیل های کارکنان با مدیریت عملکرد امکان پذیر بوده و ارزیابی موثر عملکرد در قلب مدیریت موثر عملکرد جا دارد. ارزیابی عملکرد مدیران با روش بازخورد ۳۶۰ درجه راه حلی است نسبتاً مفید برای مدیریت عملکرد و بهبود عملکرد مدیران دانشکده های ورزشی می باشد. فرهنگ سازی در خصوص ارزیابی ۳۶۰ درجه، یکی از عناصر اصلی استفاده از این سیستم در سازمان ها می باشد. این ارزیابی، نوعی سیستم تعاملی است که بدون همکاری تمام اعضای سازمان قابلیت اجرا ندارد. لذا می بایستی به ایجاد فرهنگ ارزیابی و همچنین فرهنگ مورد ارزیابی قرار گرفتن، توجهی خاص مبذول داشت تا افراد، نه تنها در برابر ارزیابی دیگران از آن ها واکنش منفی نشان ندهند بلکه انتقاد سازنده دیگران را با میل و رغبت بپذیرند و به تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف خویش بپردازند. همچنین به جای آن که از ارزیابی شدن ترس و واهمه داشته باشند، خودشان تقاضا کنند که مورد ارزیابی قرار گیرند. امید است با انجام مستمر ارزیابی ۳۶۰ درجه بتوان در اعتلای آموزش در محیط های آموزشی اقدام موثر نمود. با توجه به این که دانشکده ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد نقش مهمی در پرورش نیروی انسانی متخصص در حوزه ورزش کشور و توسعه این رشته و گرایش های مرتبط با آن دارد، توسعه زیرساخت ها و توجه به ساختار تشکیلاتی و مدیریتی آن ها نقش عمده ای در توسعه علمی و ورزشی در سطح جامعه خواهد داشت.

بازخورد ۳۶۰ درجه ای که به عنوان یکی از معیار های فرایند ارزیابی ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گرفته که روش ارزیابی مبتنی بر ارزیابی سنتی مافوق یا سرپرست را تعدیل و تغییر می دهد. از این رو بازخورد ۳۶۰ درجه ای نقش حیاتی در توانایی سازمان برای تهیه اطلاعات عمیق و منظم درباره عملکرد اخیر دارد قادر باشد نیازهای کارکنان در آیند به منظور تنظیم برنامه های مفصل و مربوط به رشد و توسعه کارکنان را شناسایی کند. از دیدگاه سنتی تجزیه و تحلیل عملکرد یک کارمند عمدتاً از طریق بازخورد از سرپرست مستقیم خودش انجام می شد. بازخورد ۳۶۰ درجه ای یک مفهوم نسبتاً جدیدی است که مستلزم منابع مختلف همچون همکاران، مشتریان، زیردستان، سرپرستان و حتی از خود فرد (خود ارزیابی) می باشد. این اطلاعات برای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان برای حداکثر رساندن بهره وری و هم چنین کمک به خود فرد برای درک موقعیت شغلی و حرفه ای استفاده می شود. بسیاری از سازمان ها که بر پیشرفت کارکنان خود تمرکز دارند از روش ۳۶۰ درجه برای ارزیابی کردن عملکرد و پتانسیل کارکنان استفاده می کنند که کارکنان را برای طراحی مسیر حرفه ای خودشان بر اساس این بازخورد قادر می سازد. سازمان ها بازخورد ۳۶۰ درجه را درباره یک مستخدم قبل از پرداختن به تصمیم گیری های بزرگ در یک شغل حرفه ای به کار می گیرند. نتایج حاصل از بازخورد ۳۶۰ درجه اغلب بوسیله یک شخص برای رسیدن به بازخوردی برای طراحی آموزش و پیشرفت مورد استفاده قرار می گیرد. این نتایج هم چنین بوسیله برخی سازمان ها در تصمیم گیری های مدیریتی از قبیل پرداخت یا ارتقاء مورد استفاده قرار می گیرد. بازخورد ۳۶۰ درجه یکی از جامع ترین روش های ارزیابی است که بازخورد درباه عملکرد کارکنان از همه منابع که در تماس با شغل او هستند حاصل می شود.

فرایند ارزیابی عملکرد وسیله ای برای ارتقاء نیروی کار با تأکید بر شرح شغل، شناسایی طرح توسعه عملکرد و تثبیت مکانیسم بازخورد ۳۶۰ درجه ای در یک چارچوب مناسب است. ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه ای یک مجموعه منظم و بازخوردی از اطلاعات عملکرد درباره یک فرد یا گروه است که از تعدادی از سهام داران درباره عملکردشان نشأت می گیرد و در عوض به سازمان برای شناسایی شکاف های عملکرد به منظور ایجاد عناصر مورد نیاز در میان افراد و گروه ها کمک می کند. یک فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه ای منسجم که بخوبی اداره شده بازخورد کیفی خوبی از همکاران، سرپرستان فراهم می کند که می تواند یک پیشرفت کافی بر روی بازخورد از یک فرد تنها داشته باشد. نهایتاً این تحقیق مناسب بودن سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه ای را به عنوان یک ابزار مفید برای افزایش بهره وری کار نشان داد و تأکید می کند که سیستم های بازخورد ۳۶۰ درجه ای یکی از مهم ترین روش ها برای درک نیازهای مربوط به توسعه فردی و سازمانی را فراهم می کند. بسیاری از کارکنان احساس می کنند که بازخورد ۳۶۰ درجه ای دقیق تر، منعطف تر از عملکردشان است. و معتبرتر از بازخورد یک مافوق به تنهایی است. زمانی که بازخورد از تعدادی از اشخاص در مشاغل مختلف می آید، تبعیض مبتنی بر نژاد، سن، جنس و هر عامل دیگری می تواند کاهش یابد. این بازخورد چند منبعی و نقش آن در مدیریت عملکرد جامع موضوعی قابل توجه در مطالعه بوده است.

منابع

- احسانی، م.؛ ابودردا، ز. و اقبالی، م. (۱۳۸۷). بررسی علل عدم حمایت اسپانسرها از ورزش حرفه ای بانوان شهر اصفهان. نشریه علوم حرکتی و ورزش، ۱۲(۳)، ۱۱۱-۱۲۰.
- پاداش، د.؛ سلطان حسینی، م.؛ خبیری، م. و فتحی، س. (۱۳۹۱). تعیین و اولویت بندی عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی با روش AHP. مطالعات مدیریت ورزشی، ۴(۱۵)، ۴۷-۶۲.
- ترابی، ت.؛ قربانی، م.؛ باقری، م.؛ طریقی، س. (۱۳۹۴). روش های نوین تأمین مالی باشگاه های فوتبال در کشورهای توسعه یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه های فوتبال حرفه ای لیگ برتر ایران و انگلستان). فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری، ۴(۱۳)، ۲۱۷-۲۳۲.
- حسینی، س. ا. (۱۳۹۲). بازاریابی در ورزش بانوان و چالش ها، مجله ی پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۳۰
- خبیری، م. (۱۳۸۳). مقایسه وضعیت باشگاه های لیگ حرفه ای فوتبال با معیارهای یوفا و باشگاه های منتخب از کشورهای کره جنوبی، ژاپن، امارات و ترکیه، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی.
- رضایی ص.، شعبانی، ع. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رسانه های جمعی بر تأمین منابع مالی در ورزش. مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی، ۱(۳)، ۴۳-۴۹.
- رضمانی، ر. (۱۳۸۷). اقتصاد و سرمایه گذاری در ورزش: مطالعه موردی فوتبال، سازمان تربیت بدنی.

- زارع، ا؛ بابائیان احمدی، ع؛ مرادی، غ؛ حسینی، س. ع. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور بر اساس مدل PEST. مدیریت ورزشی. ۵۹۳-۵۷۵. (۴)۶.
- سازمان تربیت‌بدنی. (۱۳۸۲). طرح جامع ورزش کشور. مطالعات تفصیلی توسعه منابع مالی.
- سلطانی، م؛ کارگر، غ. ع؛ کشکر، س؛ و غفوری، ف. (۱۳۹۷). طراحی الگوی درآمدزایی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۷(۴)، ۵۴-۴۲. doi: 10.22124/jsmd.2019.3251
- عسکریان، ف. (۱۳۹۰). بررسی اقتصادی سرمایه‌گذاری‌های ورزشی ایران در سال ۱۳۸۶. مدیریت و توسعه ورزش، ۱، ۵۳-۴۲.
- قره‌خانی، ح. (۱۳۸۹). بررسی چالش‌ها و موانع توسعه خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران، رساله دکتری تربیت‌بدنی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- نقدی، ی؛ کاغذیان، س؛ افشارپی، ا. (۱۳۹۲). تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان). اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی، ۲(۱)، ۴۳-۲۱.
- الهی، ع. (۱۳۸۷). موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری تربیت‌بدنی، دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران.
- الهی، ع؛ سجادی، ن. ا؛ خبیری، م؛ ابریشمی، ح. (۱۳۸۸). موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی، ۱(۱)، ۱۸۹-۲۰۲.
- الهی، ع.، شورآقایی اردکانی، ز. (۱۳۸۳). بررسی وضعیت فوتبال کشور در مقایسه با استانداردهای اروپایی. مجله‌ی حرکت، ۱۹، ۳۳-۲۴.
- Alison, D. and Murray, M. (2007). The strategic sponsorship process in a non-profit sport organization. *Sport Marketing Quarterly*, 16(1), 45-59.
- Amador, L. Campoy-Muñoz, P. Cardenete M. A. & Delgado M. C. (2016): Economic impact assessment of small-scale sporting events using Social Accounting Matrices: an application to the Spanish Football League, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, DOI: 10.1080/19407963.2016.1269114
- Caiado, J., Couto, E., & Samagaio, A. (2009). Sporting, financial and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural relationships. CEMAPRE Working Papers, Centre for Applied Mathematics and Economics (CEMAPRE), School of Economics and Management (ISEG), Technical University of Lisbon, No 0906, 41. Retrieved from <http://cemapre.iseg.utl.pt/archive/preprints/395.pdf>
- Callejo, M. B., & Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 51-64.

- Dima, T. (2015). The Business Model of European Football Club Competitions. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1245–1252
- Gi-Yong, Koo. (2004). Sport sponsorship match-up effect on consumer based brand equity: An application of the schematic information process, unpublished doctoral degree dissertation, department of sport management, Recreation Management and Physical Education, Florida State University.
- Hull, C. E. & Lio, B. H. (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations, *Journal of Change Management*, 1(6), 53-65.
- Keshock, Christopher.M. (2004). The effect of economic impact information on the attitudes of potential sports sponsors operating in mid-size and small college communities, unpublished doctoral degree dissertation, department of sport Management, Recreation Management and Physical Education, Florida State University. 57-63.
- Lima. E. M. R., Oliveira. V., Pavlovic. V., Fischer. C. N., Machado. A. A., & Tertuliano. I. W. (2018). The Influence of Expenditures in Football Industry Results: Case Study of the Brazilian Football League. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*.23(1). 1–12.
- Pavlovic. V., Milacic. S., Ljumovic. I. (2014). Controversies about the Accounting Treatment of Transfer Fee in the Football Industry. *Management - Journal for Theory and Practice of Management*. 19(70). 17–24.
- Pawlowski, T., Nalbantis, G., and Coates, D. (2018). Perceived game uncertainty, suspense and the demand for sport. *Economic Inquiry*, 56(1), 173-192.
- Perez-Perez, M, Serrano Bedia, A.M., Concepcion Lopez-Fernandez, M., García-Piqueres, G. (2018). Research opportunities on manufacturing flexibility domain: A review and theory-based research agenda, *Journal of Manufacturing Systems*, 48(1), 9–20.
- Plumley, D., Wilson, R., & Ramchandani, G. (2017). Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer & Society*, 18(1), 16–29.
- Rodriguez-Pomeda, J., Casani, F., & Alonso-Almeida, M. del M. (2017). Emotions' management within the Real Madrid football club business model. *Soccer and Society*, 18(4), 431–444.
- Scelles, N. & Andreff, W. (2017). Economic model of a professional football club in France. In: Chanavat, N.- Desbordes, M. Lorgnier, N. (ed.). *Routledge handbook of football marketing*. Routledge International Handbooks, Abingdon: Routledge, 3(2), 60-72.



- Strelize, B. (2005). Relationship in sport sponsorship: a marketing perspective, unpublished doctoral degree dissertation, faculty of management, University of Johannesburg.
- Tertuliano, I. W., Lima, E. M. R., Oliveira, V., Santana, B. A., Pavlović, V., & Machado, A. A. (2019). Sport management in Emerging Economy: Squad size, Expenses and Results–Case of the Brazilian Football League. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 17(2), 342-256.
- Wikner, J & Backstrand, J. (2018). Triadic perspective on customization and supplier interaction in customer driven manufacturing, *Production & Manufacturing Research*, 6(1), 3-25.
- Winand, M., Zintz, T., Scheerder, J. (2010). A Financial Management Tool for Sport Federations, *University of Stirling*, 4(7), 387-403.
- Zohrabi, F. Amiri, R. Rooham, M. Sahsavari, A. (2013). The Role of Media in Economic evolution of Championship Sport, *Advances in Environmental Biology*, 7(8), 1563-1.