



## ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی خراسان بزرگ با استفاده از مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه

محمد عمادعشقی<sup>۱</sup>: دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

مهدی طالب پور: دانشیار دانشکده تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد

حمید رضا طاهری: استادیار دانشکده تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

هدف از این پژوهش ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی استان خراسان بزرگ می باشد. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع مقایسه ای بوده که به شکل میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، کارمندان، مشتریان اداره‌های تربیت بدنی شهرستان‌ها و مدیران و معاونان اداره‌های کل تربیت بدنی در سه استان خراسان رضوی، شمالی و جنوبی بودند که تعداد ۲۳۹ نفر به طور تصادفی انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسش نامه معتبر بازخورد ۳۶۰ درجه پورسلطانی (۱۳۸۹) بود. روایی محتوایی آن توسط متخصصین و پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی ۰/۹۸ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از آمار توصیفی نظیر میانگین، انحراف استاندارد، جداول فراوانی و... و آمار استنباطی نظیر آزمون اندازه های تکراری و بین گروهی استفاده گردید.

یافته‌ها نشان داد که میانگین عملکرد مدیران اداره‌های تربیت بدنی از دیدگاه چهار گروه ارزیابی به تفکیک، مدیران مافوق ( $M=3/60 \pm 0/15$ )، مشتریان اداره ( $M=3/43 \pm 0/18$ )، کارمندان اداره ( $M=3/63 \pm 0/11$ ) و خود مدیران ( $M=4/26 \pm 0/12$ ) است. این نتایج ضمن این که نشان دهنده عملکرد مدیران اداره‌های تربیت بدنی بر مبنای هشت مهارت مدیریتی (مهارت‌های ارتباطی، تصمیم گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کلری، رهبری، حرفه 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 که یکی دیگر از اهداف این پژوهش بود ( $P < 0/001$ ). در نهایت، می توان نتیجه گرفت 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.

واژه های کلیدی: ارزیابی عملکرد، اداره های تربیت بدنی، مدیران تربیت بدنی، مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه

<sup>۱</sup> m.emadeshghi@yahoo.com



## مقدمه:

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 (مظفری و همکاران، ۱۳۸۱). از همین رو این اداره ها به عنوان سازمانی که یکی از متولیان ورزش کشور است، عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تأثیر 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 و همکاران، ۱۳۸۲). 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<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

یکی از مهم ترین اجزای تشکیل دهنده نظام ارزیابی عملکرد، الگو و مدل مورد استفاده در آن می باشد (انواری رستمی و حسینی، ۱۳۸۴). بازخورد ۳۶۰ درجه از نظام های نوین ارزیابی در سازمان های پیشرو جهانی است که با گردآوری نظرات ذینفعان اصلی هر مدیر، اطلاعات جامع تر و صحیح تری را فراهم می کند و می تواند پایه محکم تری را برای تصمیمات پرسنلی (ارتقاء، پاداش، جابجایی و نظایر آن) و طرح ریزی برنامه های آموزشی و توسعه ای مهیا کند. (قراشی پور، ۱۳۸۲). در این روش که نوعی ارزشیابی گروهی است فهرستی از شایستگی های مورد نظر تهیه می شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم اعم از: مدیران، زیردستان، مشتریان و فرد ارزیابی شونده به عنوان خودارزیابی، خواسته می شود تا پرسشنامه های مربوط به مدیری را که در خصوص آن اطلاعات دارند تکمیل نمایند. واحد مدیریت منابع انسانی نتایج ارزشیابی را به مدیر ارائه می کند و مدیر می تواند دریابد که تا چه میزان عقیده وی با عقاید سایرین در خصوص عملکردش تفاوت دارد (بایرز و رو، ۲۰۰۸، ص ۲۲۴). شناخت رفتار افراد توسط دیگران پایدارتر و منصفانه تر از تفسیری است که خود فرد انجام می دهد، و این موضوع در مورد مدیران نیز صادق است. یعنی برای شناخت مدیران، باید از نظرات ذینفعان مختلف جویا شد و منطقی است که برداشت ذینفعان از مدیر در ارزیابی مدیر مورد توجه قرار گیرد<sup>۳</sup> به همین خاطر در این تحقیق از چهار دیدگاه خودارزیابی، مدیر مافوق، افراد تحت سرپرستی و مشتریان اداره) به موضوع پرداخته شده است.

مایر<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) ادعا می کند که بسیاری از مدیران، ارزیابی عملکرد را کار دشوار و ناخوشایندی تلقی می کنند که انجام آن در سازمان ضروری است. تیلور و همکارانش (۱۹۹۵) اشاره می کنند که ارزیابی عملکرد چالش عملی برای همه کسانی است که در فرآیند درگیرند. لاولر خاطرنشان می سازد که مدیران فرایند ارزیابی عملکرد را دوست ندارند. به طوری که بدون فشار قوانین اداری آن را انجام نمی دهند، آن ها اصلاً ارزیابی را با زیردستان در میان نمی گذارند (شهناز مرادی، ۱۳۸۱).

<sup>۲</sup> erdogan<sup>۳</sup> mayer



کاپور و راو (۲۰۱۱) اظهار داشت که، یکی از دلایل گسترش بازخورد ۳۶۰ درجه، تمایل به توسعه و بسط فرایندهای ارزیابی عملکرد بصورت رسمی در کنار ایجاد بازخورد از ارزیابی عملکرد است در این تئوری استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی اهداف منطقی به نظر می رسد. فردی که مستقیماً برای دریافت رتبه در نظر گرفته شده است در آینده انگیزه بیشتری برای بهبود فعالیت بر مبنای بازخورد دارد.

آت واتر<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) معتقد است که به دنبال ارزیابی رسمی (به عنوان مثال جمع آوری داده ها از چند منبع و تجزیه و تحلیل آن ها) بازخورد به شرکت کنندگان بر مبنای نتایج ارزیابی داده می شود. با ارائه یک دید چند منبعی (کامل) از رفتار یک فرد به دنبال این ارزیابی یک اختلاف بین ادراک خود و دیگران (به عنوان مثال سرپرست، همکاران و پایین دستان) ایجاد می شود. تحقیقات نشان داده است که اغلب مدیران از این اختلافات موجود آگاه نیستند و هنگامی که از این اختلافات آگاه می شوند مدیران اغلب در جستجوی راه هایی برای توسعه مهارت های کسری (کمبودی) به عنوان راهی که این اختلافات را کم کنند هستند این افزایش انگیزه نیروی تغییر و بهبود در سازمان را فراهم می کند. (نورمانسل، ۲۰۱۱. به نقل از آت واتر، ۲۰۰۷).

لاندن<sup>۵</sup> عنوان می کند که بازخورد ۳۶۰ درجه به ابعاد مهم عملکرد (که پیش از این نادیده گرفته شده اند) توجه دارد. در عین حال، ارزش های سازمان را به کارکنان انتقال می دهد؛ باعث اثربخشی و بهبود روابط کاری و سازمان می گردد؛ فرصت های مشارکت افراد را افزایش می دهد؛ تعارضات را آشکار و رفع می کند؛ و احترام به عقاید کارکنان را در مدیریت عالی سازمان، مسلط می کند (کریک پاتریک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶). هافمن<sup>۷</sup> دلایل استفاده شرکت ها از بازخورد ۳۶۰ درجه را "توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقای کار تیمی و تیم سازی، ایجاد فضایی با مشارکت بالا، تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسایی قابلیت های سازمان و در نتیجه مشخص شدن ارزش ها و پاداش های سازمان بیان می کند (شهباز مرادی، ۱۳۸۱).

قرائی پور (۱۳۸۲) در تحقیق خود که با هدف ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت سایکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه انجام شده است، نتایج آزمون فرضیات، مبنای این مطلب است که مدیران شرکت سایکو شایستگی های خود را نسبت به سه گروه دیگر به صورت معناداری بالاتر ارزیابی کرده بودند. دومین امتیاز بالا به ارزیابی نیروهای تحت سرپرستی تعلق داشت و ارزیابی مدیران (ان) مافوق و مشتریان در رده سوم قرار گرفت. به عبارت دیگر نظرات مدیران مافوق و مشتریان مدیران سایکو تفاوت معناداری با یکدیگر ندارند. پورسلطانی (۱۳۸۸) در تعیین اعتبار و پایایی مقیاس ارزیابی ۳۶۰ درجه برای رهبری در مدیریت ورزشی، پرسش نامه ای معتبر و پایا در ۸ خرده مقیاس مهارت های ارتباطی، تصمیم گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت های رهبری، مهارت های حرفه ای، بکارگیری قابلیت های خود و دیگران و توسعه فعالیت های تیمی تدوین کرد. دهقان قهرخی (۱۳۸۹) در تحقیقی تحت عنوان ارزیابی عملکرد مربیان تیم های ملی والیبال با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه به این نتیجه رسید که بین نتایج ارزیابی ورزشکاران، مربیان همکار، مدیران و سرپرستان و نتایج خود ارزیابی مربیان تیم های ملی والیبال در خصوص مهارت های مدیریتی، مهارت های فنی، مهارت های ارتباطی و اجتماعی، ویژگی های شخصیتی و

<sup>4</sup> atwater

<sup>5</sup> london

<sup>6</sup> kirkpatrick

<sup>7</sup> hoffman



اخلاقی تفاوت معنی داری وجود نداشت. دنتون<sup>۸</sup> (۱۹۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بازخورد ۳۶۰ درجه ایزاری برای تعیین نقاط ضعف و قدرت مدیران است (شهباز مرادی، ۱۳۸۱). مک کارتی<sup>۹</sup> (۱۹۹۹) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که ۹۴ درصد سازمان ها، از بازخورد ۳۶۰ درجه برای آموزش استفاده می کنند.

پانگ شین پی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی مشخص کرد که مکانیزم ارزیابی عملکرد جدید (بازخورد ۳۶۰ درجه) یک قدرت مانور قوی در ارتباط یا توسعه تیم کارکنان مشاور دانشگاه دارد. و اینکه این تجزیه و تحلیل نتایج از رضایت کارکنان مشاور دانشگاه بصورت علمی و منطقی است که می تواند یک روش موثر در برنامه های عملی و کاربردی ارائه شود. هایک کم<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۱) طی تحقیقی اظهار داشت که ارزیابی همکاران در تصمیم گیری های سازمانی مفید است، و سازمان می تواند نتایج بدست آمده از ارزیابی های همکار را به عنوان یک پایه برای تصمیمات پرسنلی مهم و همچنین توسعه بازخورد استفاده کند. کاپور و راول<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی تحت عنوان "ارائه یک روش جدید برای سیستم مدیریت عملکرد: اهمیت ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه در تعیین کیفیت رهبری مدیران" به دنبال استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه، وجود تغییرات در رتبه های مدیران و توسعه شفافیت را در نمونه مشاهده شده نشان داد. نورمانسل<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی به ارزیابی ابعاد رهبری در تیم های ورزشی درون دانشگاهی با استفاده از بازخورد چند منبعه پرداخت، در این پژوهش که روی مهارت های رهبری در بخش ورزشکاران درون دانشگاهی تمرکز کرده بود، دانشجویان ورزشکار بر اساس هشت بعد رهبری توسط چندین منبع ارزیابی مربیان، هم تیمی ها و خود ارزیاب مورد ارزیابی قرار گرفتند. نمرات بدست آمده از منبع خود ارزیابی در مقایسه با نمرات ارزیابی مربیان و هم تیمی های در تمامی هشت بعد رهبری بالاتر بود. که این نتیجه با نتایج بدست آمده از تحقیقات (باس و یامارینو<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۱؛ براتس و فلنور و مک کارتی<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۷ و هریس و اس چابروک<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۸) همسو بود.

هریست و کنزیدی<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی به مقایسه خود ادراکی با ادراکات دیگران (سرپرست، همکاران و نیروهای تحت سرپرستی) در مدیران دانشگاه پرداختند. در این تحقیق که مدیر بر مبنای پنج بعد رهبری مورد ارزیابی قرار گرفت نتایج اختلاف آماری معنادار بین خود ارزیابی و ارزیابی های دیگران را نشان داد به این صورت که مدیران در تمامی پنج بعد رهبری شایستگی هایشان را بالاتر ارزیابی کرده بودند. نورمانسل (۲۰۱۱) در یک مطالعه که ارزیابی عملکرد مدیریتی از یک منبع بازخورد در مقایسه با بازخورد چند منبعه استفاده شده بود نشان داد که مدیران نتایج از چند منبع را نسبت به یک منبع بیشتر قبول داشتند.

بنابراین با توجه به اینکه اداره های تربیت بدنی به عنوان سازمانی که هر چند کوچک نقش مهمی در ورزش کشور دارند و عملکردشان در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تاثیر دارد و سلامت جسمی و روحی مردم به عملکرد این اداره ها

<sup>8</sup> denton<sup>9</sup> maccarty<sup>10</sup> pang xin-pei<sup>11</sup> hyuk kim<sup>12</sup> kapoor & rao<sup>13</sup> normansel<sup>14</sup> Bass & Yammarino<sup>15</sup> Brutus, Fleenor, & McCauley<sup>16</sup> Harris & Schaubroeck<sup>17</sup> Herbst & Conradie



بستگی دارد. و از طرفی با توجه به اینکه یکی از مهم ترین اجزای تشکیل دهنده نظام ارزیابی عملکرد، الگو و مدل مورد استفاده در آن می باشد، این پژوهش به دنبال ارزیابی عملکرد مدیران ادارات تربیت بدنی با استفاده از بهینه ترین روش ارزیابی فاکتورهای انسانی (بازخورد ۳۶۰ درجه) است تا بازخورد های لازم را برای مدیران فراهم آورد و نیازهای توسعه ای آنها را مشخص نماید.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع مقایسه ای بوده که به شکل میدانی اجرا شده است. 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 ۲۵۰ نفر به طور تصادفی انتخاب شدند. و این ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند.

برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه ۶۴ سوالی مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه پورسلطانی (۱۳۸۹)، که شامل هشت خرده مقیاس (مهارت های ارتباطی، تصمیم گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت های رهبری، مهارت های حرفه ای، به کارگیری قابلیت های مثبت خود و دیگران و توسعه فعالیت های تیمی) بوده، استفاده شد. ذکر این نکته ضروری است که پرسشنامه مقیاس بازخورد ۳۶۰، پرسشنامه استاندارد است که قبلاً اعتبار و روایی آن توسط پورسلطانی (۱۳۸۹) تعیین شده و مورد استفاده محققان در داخل کشور قرار گرفته است. برای جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه مذکور از طریق مراجعه حضوری و مکاتبات پستی برای جامعه آماری مورد مطالعه ارسال شد و برنامه ریزی های لازم در خصوص پیگیری و جمع آوری آنها از طریق پست فراهم شد. از ۲۵۰ پرسشنامه ارسالی ۲۳۶ پرسشنامه برگشت داده شد.

به منظور خلاصه کردن، طبقه بندی نمره های خام و توصیف نمونه ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد و رسم نمودارها و جداول و شاخص های تمایل مرکزی و پراکندگی استفاده شد و از آزمون اندازه های تکراری<sup>۱۸</sup> (آماره اسپیریسیتی)<sup>۱۹</sup> برای مقایسه نتایج گروه های ارزیابی کننده استفاده شد.

### نتایج و یافته های تحقیق

#### الف) نتایج توصیفی

جدول ۱- شاخص های آماری در مورد سن

مدیر اداره	ما فوق مدیر	ذینفعان مدیر	مشتریان سازمان
$M = 40/00 \pm 6/048$	$M = 40/88 \pm 9/01$	$M = 34/26 \pm 6/79$	$M = 30/14 \pm 7/62$

<sup>18</sup> Repeated measures

<sup>19</sup> Sphericity Assumed





سن افراد تحت بررسی (۲۳۶ نفر) در چهار گروه مدیران اداره، مدیران مافوق، افراد تحت سرپرستی مدیر و مشتریان اداره های تربیت بدنی بر حسب سال و بر اساس اطلاعات پرسش نامه به صورت میانگین و انحراف استاندارد محاسبه گردید. میانگین سن در چهار گروه به ترتیب ۴۰، ۴۰/۸۸، ۳۴/۲۶ و ۳۰/۱۴ بود.

جدول ۲- وضعیت تحصیلی آزمودنی ها

متغیر	مدیر اداره	درصد	مدیر مافوق	درصد	ذینفعان اداره	درصد	مشتریان اداره	درصد
فوق لیانس و بالاتر	۸	۳۲ %	۱	۴/۲ %	۶	۶/۳ %	۱۷	۱۸/۵ %
لیانس	۱۷	۶۸ %	۱۹	۷۹/۲ %	۴۴	۴۶/۳ %	۲۷	۲۹/۳ %
پایین تر از لیانس	۰	۰ %	۴	۱۶/۷ %	۴۵	۴۷/۴ %	۴۸	۵۲/۲ %
جمع	۲۵	۱۰۰ %	۲۴	۱۰۰ %	۹۵	۱۰۰ %	۹۲	۱۰۰ %

سطح تحصیلات افراد تحت بررسی (۲۳۶ نفر) براساس اطلاعات پرسش نامه به صورت تعداد و درصد در چهار سطح مختلف ارزیابان محاسبه گردید. از مجموع ۲۵ نفر مدیران اداره، ۸ نفر (۳۲ درصد) فوق لیانس و بالاتر و ۱۷ نفر (۶۸ درصد) لیانس بودند، از مجموع ۲۴ نفر مدیران مافوق، ۱ نفر (۴/۲ درصد) فوق لیانس و بالاتر، ۱۹ نفر (۷۹/۲ درصد) لیانس و ۴ نفر (۱۶/۷ درصد) پایین تر از لیانس بودند، از مجموع ۹۵ نفر افراد تحت سرپرستی، ۶ نفر (۶/۳ درصد) فوق لیانس و بالاتر، ۴۴ نفر (۴۶/۳ درصد) لیانس و ۴۵ نفر (۴۷/۴ درصد) پایین تر از لیانس بودند، و در نهایت از مجموع ۹۲ نفر مشتریان اداره، ۱۷ نفر (۱۸/۵ درصد) فوق لیانس و بالاتر، ۲۷ نفر (۲۹/۳ درصد) لیانس و ۴۸ نفر (۵۲/۲ درصد) پایین تر از لیانس بودند.

جدول ۳- وضعیت رشته تحصیلی آزمودنی ها

متغیر	مدیر اداره	درصد	مدیر مافوق	درصد	ذینفعان اداره	درصد	مشتریان اداره	درصد
تربیت بدنی	۱۰	۴۰ %	۱۶	۶۶/۷ %	۵۱	۵۳/۷ %	۴۴	۴۷/۸ %
غیر تربیت بدنی	۱۵	۶۰ %	۸	۳۳/۳ %	۴۴	۴۶/۳ %	۴۸	۵۲/۲ %
جمع	۲۵	۱۰۰ %	۲۴	۱۰۰ %	۹۵	۱۰۰ %	۹۲	۱۰۰ %

رشته تحصیلی افراد تحت بررسی (۲۳۶ نفر) براساس اطلاعات پرسش نامه به صورت تعداد و درصد در چهار سطح مختلف ارزیابان محاسبه گردید. از مجموع ۲۵ نفر مدیران اداره، ۱۰ نفر (۴۰ درصد) تربیت بدنی و ۱۵ نفر (۶۰ درصد) غیر تربیت بدنی بودند. از مجموع ۲۴ نفر مدیران مافوق، ۱۶ نفر (۶۶/۷ درصد) تربیت بدنی و ۸ نفر (۳۳/۳ درصد) غیر تربیت بدنی بودند. از مجموع ۹۵ نفر افراد تحت سرپرستی، ۵۱ نفر (۵۳/۷ درصد) تربیت بدنی و ۴۴ نفر (۴۶/۳ درصد) غیر تربیت بدنی بودند. و در نهایت از مجموع ۹۲ نفر مشتریان اداره، ۴۴ نفر (۴۷/۸ درصد) تربیت بدنی و ۴۸ نفر (۵۲/۲ درصد) غیر تربیت بدنی بودند.



جدول ۴- توزیع فراوانی و درصد وضعیت استخدامی آزمودنی ها

متغیر	مدیر اداره	درصد	مدیر مافوق	درصد	ذینفعان اداره	درصد	مشتریان اداره	درصد
رسمی قطعی	۲۳	۹۲٪	۱۷	۷۰/۸٪	۲۵	۲۶/۳٪	۱۵	۱۶/۳٪
رسمی آزمایشی	۰	۰٪	۰	۰٪	۷	۷/۴٪	۲	۲/۲٪
پیمانی	۱	۴٪	۶	۲۵٪	۲۳	۲۴/۲٪	۱۰	۱۰/۹٪
قراردادی	۰	۰٪	۱	۴/۳٪	۳۱	۳۲/۶٪	۱۵	۱۶/۳٪
گزارش نشده	۱	۴٪	۰	۰٪	۹	۹/۵٪	۵۰	۵۴/۳٪
جمع	۲۵	۱۰۰٪	۲۴	۱۰۰٪	۹۵	۱۰۰٪	۹۲	۱۰۰٪

وضعیت استخدامی افراد تحت بررسی (۲۳۶ نفر) براساس اطلاعات پرسش نامه به صورت تعداد و درصد در چهار سطح مختلف ارزیابان محاسبه گردید. از مجموع ۲۵ نفر مدیران اداره، ۲۳ نفر (۹۲ درصد) استخدام رسمی، ۷ نفر (۲۶/۳ درصد) پیمانی و ۲ نفر (۲/۴ درصد) گزارش نشده مشخص گردید. از مجموع ۲۴ نفر مدیران مافوق، ۱۷ نفر (۷۰/۸ درصد) استخدام رسمی، ۶ نفر (۲۵ درصد) پیمانی و ۱ نفر (۴/۳ درصد) قراردادی مشخص گردید. از مجموع ۹۵ نفر افراد تحت سرپرستی، ۲۵ نفر (۲۶/۳ درصد) استخدام رسمی، ۷ نفر (۷/۴ درصد) رسمی آزمایشی، ۲۳ نفر (۲۴/۲ درصد) پیمانی، ۳۱ نفر (۳۲/۶ درصد) قراردادی و ۹ نفر (۹/۵ درصد) گزارش نشده مشخص گردید. و در نهایت از مجموع ۹۲ نفر مشتریان اداره، ۱۵ نفر (۱۶/۳ درصد) استخدام رسمی، ۲ نفر (۲/۲ درصد) استخدام رسمی آزمایشی، ۱۰ نفر (۱۰/۹ درصد) پیمانی، ۱۵ نفر (۱۶/۳ درصد) قراردادی و ۵۰ نفر (۵۴/۳ درصد) گزارش نشده مشخص گردید. جدول زیر میانگین و انحراف معیار نمرات ارزیابی مدیران را در خصوص هشت مهارت مدیر از دیدگاه گروههای مختلف پژوهش نشان می دهد.

جدول ۵- میانگین نمرات ارزیابی مدیران در خصوص مهارتهای مدیریتی از دیدگاه گروهها

متغیر	مدیر اداره	مافوق مدیر	ذینفعان اداره	مشتریان اداره	کل
ارتباطات کاری	$M=4/54 \pm 0/36$	$M=3/81 \pm 0/62$	$M=3/86 \pm 0/51$	$M=3/58 \pm 0/46$	$M=3/94$
تصمیم گیری	$4/27 \pm 0/30$	$3/25 \pm 0/44$	$3/78 \pm 0/40$	$3/47 \pm 0/57$	$3/78$
ارتباطی	$4/27 \pm 0/29$	$3/72 \pm 0/487$	$3/61 \pm 0/41$	$3/47 \pm 0/41$	$3/76$
بکارگیری قابلیت های خود و دیگران	$4/31 \pm 0/44$	$3/71 \pm 0/57$	$3/58 \pm 0/53$	$3/40 \pm 0/66$	$3/75$
توسعه فعالیت های تیمی	$4/19 \pm 0/50$	$3/68 \pm 0/74$	$3/59 \pm 0/60$	$3/27 \pm 0/60$	$3/70$
حرفه ای	$4/22 \pm 0/39$	$3/61 \pm 0/56$	$3/57 \pm 0/60$	$3/18 \pm 0/48$	$3/64$
تشویق، نوآوری و تغییر	$4/13 \pm 0/39$	$3/47 \pm 0/51$	$3/57 \pm 0/50$	$3/30 \pm 0/51$	$3/61$
رهبری	$4/16 \pm 0/39$	$3/46 \pm 0/86$	$3/54 \pm 0/41$	$3/30 \pm 0/56$	$3/61$





با توجه به میانگین های بدست آمده از هر یک از گروه های ارزیابی (مدیر اداره، مافوق مدیر، ذینفعان و مشتریان اداره) در جدول (۴) مشخص می شود که در تمامی هشت بعد مهارت های مدیر (ارتباطی، تصمیم گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، رهبری، حرفه ای، بکارگیری قابلیت های خود و دیگران، توسعه فعالیت های تیمی) بین نتایج گروه ها اختلاف وجود دارد. به گونه ای که خود ارزیابی داری بالاترین میانگین در تمامی ابعاد رهبری نسبت به دیگر گروه ها است. به همین منظور برای پی بردن به معنادار بودن این تفاوت بین گروه ها در ارزیابی این مهارت ها به مقایسه نتایج با استفاده از آزمون اندازه های تکراری و آماره اسفیرسیتی می پردازیم.

جدول ۶- مقایسه نتایج ارزیابی گروه های آزمودنی در خصوص مهارت های مدیریتی مدیر

متغیر	نام آماره	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره فیشر	P- مقدار
مهارت های ارتباطی	اسفیرسیتی	۸/۷۰۰	۳	۲/۹۰	۲۱/۶۹	۰/۰۰۱
مهارت های تصمیم گیری	اسفیرسیتی	۱۰/۳۰۴	۳	۳/۴۳	۱۸/۸۰	۰/۰۰۱
تشویق، نوآوری و تغییر	اسفیرسیتی	۹/۲۰	۳	۳/۰۶	۱۴/۹۷	۰/۰۰۱
ارتباطات کاری	اسفیرسیتی	۱۲/۲۹	۳	۴/۱۰	۱۸/۹۷	۰/۰۰۱
مهارت های رهبری	اسفیرسیتی	۱۰/۳۴	۳	۳/۴۴	۱۴/۱۱	۰/۰۰۱
مهارت های حرفه ای	اسفیرسیتی	۱۳/۱۷	۳	۴/۳۹	۱۷/۶۷	۰/۰۰۱
بکارگیری قابلیت های خود و دیگران	اسفیرسیتی	۱۱/۲۰	۳	۳/۷۳	۱۴/۷۹	۰/۰۰۱
توسعه فعالیت های تیمی	اسفیرسیتی	۸/۶۰	۳	۲/۸۶	۸/۸۹	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون اندازه گیری های مکرر (آماره اسفیرسیتی) در جدول ۶، بین نتایج "خودارزیابی"، "ارزیابی مدیر مافوق"، "ارزیابی نیرو های تحت سرپرستی" و "ارزیابی مشتریان" ادارات تربیت بدنی در خصوص همه هشت مهارت مدیریتی مدیر از دیدگاه گروه های ارزیابی تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0/05$ ).

### بحث و نتیجه گیری

موفقیت و اثربخشی سازمان ها در گرو هدایت صحیح منابع به ویژه منابع انسانی است، در همین ارتباط بررسی ویژگی های رفتاری منابع انسانی و عوامل موثر بر ارتقا یا بهبود این ویژگی ها با نگاهی علمی و دقیق از واجبات یک سازمان می باشد. مخصوصا سازمان های ورزشی که علاوه بر اینکه منبع انسانی یکی از مهم ترین منابع آن می باشد، وظیفه اصلی آن هم پرورش انسان است.

هدف از این تحقیق، ارزیابی عملکرد مدیران اداره های تربیت بدنی استان خراسان بزرگ با استفاده از مدل بلازخورد ۳۶۰ درجه بود. مهارت های مدیریتی مدیر از دیدگاه چهار گروه ارزیابی شامل خود ارزیابی، ارزیابی مدیر مافوق، ارزیابی نیرو های تحت





سرپرستی و مشتریان اداره مورد ارزیابی قرار گرفت. بررسی کلی نشان داد که بین نتایج ارزیابی گروه ها در تمامی هشت بعد مهارت تفاوت معنا دار وجود دارد. نتیجه این تحقیق با تحقیقات قرائی پور (۱۳۸۳)، براتس و فلنور و مک کارتی (۱۹۹۷) آت واتر (۲۰۰۷)، هریست و کنریدی (۲۰۱۱)، نورمانسل<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

قرائی پور (۱۳۸۳) طی تحقیقی به این نتیجه رسید که اختلاف معنادار میان نتایج چهار منبع را می توان این گونه مطرح کرد که مدیران رفتارهای متفاوتی در مقابل گروه های ارزیابی از خود نشان می دهند و این خود عاملی است که برداشت ذینفعان از مهارت های مدیر متفاوت باشد. از طرف دیگر اختلاف معنادار بین نتایج خود ارزیابی با سه گروه دیگر را ناشی از یک سو ادراک مدیران از شایستگی هایشان می داند و عدم تفاوت در گروه ها را ناشی از برداشت مشابه گروه های ارزیابی از شایستگی ها مطرح می کند. هریست و کنریدی (۲۰۱۱) طی تحقیقی اختلاف معنادار بین خود ارزیابی و ارزیابی توسط دیگران را در پنج بعد رهبری نشان داد. به این ترتیب که مدیران شایستگی های خود را بهتر ارزیابی کردند. و این گونه نتیجه گیری می کنند که مدیران در فرایند ارزیابی از خودشان، همواره شایستگی هایشان را از آن چیزی که هست بالاتر نمره می دهند.

به طور کلی باتوجه به نتایج تحقیق مبنی بر تفاوت معنادار بین نتایج خود ارزیابی با سه گروه ارزیابی دیگر می توان نتیجه گرفت که ادراک مدیران از میزان شایستگی های مدیریتی شان صحیح نیست به گونه ای که در تمامی مهارت ها خود را نسبت به سه گروه دیگر بالاتر ارزیابی کرده اند و بر این اساس برای تصحیح این خطای ادراکی و تغییر آن به ادراکی صحیح و واقعی تر و از طرفی بهبود عملکرد مدیران اداره های تربیت بدنی در ارتباط با مهارت های مدیریتی ضمن اینکه باید بازخورد را اعمال کنیم این بازخورد ها بوسیله شرکت کنندگان در فرایند ارزیابی (همکاران، سرپرستان، مشتریان) به صورت جامع و در یک محیط کاملاً حمایتی به صورت مداوم و پیوسته ارائه شود. از طرفی مدیران تمایل به ارزیابی بالاتر شایستگی های خود نسبت به سه ذینفع دیگر ارزیابی داشته اند. که این نوعی خطا در ارزیابی محسوب می شود که صاحب نظران از آن به خطای آسان گیری یاد کرده اند.

### پیشنهادهای حاصل از یافته های تحقیق

۱- یافته های بدست آمده از پژوهش نشان داد که در ارزیابی مهارت های مدیریتی مدیران نمره ای که از سوی مشتریان به عملکرد مدیران بر مبنای این مهارت ها اختصاص داده شده نسبت به سه گروه دیگر از همه پایین تر است. پیشنهاد می شود مدیران اداره های تربیت بدنی با پی بردن به دلایل آن در جهت اصلاح آن اقدام نمایند.

۲- با توجه به اختلاف معنادار بوجود آمده بین نتایج خود ارزیابی با نتایج ارزیابی سه گروه دیگر در تمامی مهارت های مورد ارزیابی و اختصاص نمره بالای مدیران به خود نسبت به دیگر گروه های ارزیابی پیشنهاد می شود که دلایل این اختلاف نظر را ارائه دهند.

۳- یافته های بدست آمده از پژوهش در ارزیابی عملکرد مدیران اداره های تربیت بدنی به طور کلی نشان داد که عملکرد این مدیران بر مبنای مهارت های ارتباطی، تصمیم گیری، رهبری، مهارت های تشویق، نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، توسعه

<sup>20</sup> Normansell



فعالیت های تیمی، مهارت های حرفه ای و بکارگیری قابلیت های خود و دیگران در سطح خوبی ارزیابی شده اند، به گونه ای که جا برای پیشرفت در این مهارت ها وجود دارد. به مدیران پیشنهاد می شود برنامه ریزهای مناسب در جهت اصلاح و بهبود این مهارت را انجام دهند.

## منابع و مأخذ

۱. پورسلطانی زرنندی، حسین؛ و همکاران (۱۳۸۸). اعتبار یابی و پایایی مقیاس بازخورد ۳۶۰ درجه برای رهبری در مدیریت ورزشی. طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی
۲. دهقان قهرخی، امین (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد مربیان تیم های ملی والیبال با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
۳. شهباز مرادی، سعید، بسترسازی علمی به منظور استقرار تناسب شغل و شاغل برای نیروی انسانی جذب شده در سطح کارشناسی شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۸۵ با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه ای، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.
۴. قرائی پور، رضا، ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت سایپو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۲.
۵. گودرزی، محمود؛ کوزه چیان، هاشم؛ احسانی؛ محمد (۱۳۸۲). طراحی و تبیین الگوی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، حرکت، شماره ۲۱، ۵۱.
۶. مظفری، احمد؛ مشرف جوادی، بتول؛ نادریان، مسعود (۱۳۸۱). تعیین مهارت ها و شایستگی های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارایه یک الگوی مدیریتی در این زمینه. نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۱، ۹۲.
7. Atwater, L. Brett, J., & Charles, A. (2007). Multi-Source Feedback: Lessons Learned And
8. Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management: 9 Th Edition. New York: Mc Grawhill.
9. Hyuk Kim, Jin(2011). Peer Performance Evaluation: Information Aggregation Approach. Journal Of Economics & Management Strategy, Volume 20, Number 2, Summer 2011, 565-587
10. Kapoor, Sunil K & P.C.K. Rao, Prof(2011). A New Plume To Pins: Significance Of 360 Degree Appraisal In Determining The Leadership Qualities Of Managers: A Case Study Of Steel Industry In Haryana And Ap. International Journal Of Contemporary Practices - Vol. 1, Issue.
11. Kirkpatrick, D Techniques For Evaluation Training Programs, Journal Of American Society For Training And Development, Vol 23, 1996.
12. Maccartgy, M, And Caravan, "Developing Self- A Wareness In The Managerial Career Development Progress: The Balue Of 360- Degree Feedback And The Mibt", Journal Of European Industrial Training, 437-445, 1999
13. Normansell, David(2011). Situational Assessment Of Leadership – Student Assessment (Salsa©): An Evaluation Of The Convergent Validity With Multi-Source Feedback In Division I Intercollegiate Athletics. Masters Theses & Specialist Projects. Paper 1050. Western Kentucky University





14. Pang Xin-Pei (2008). A Research On The Development Mechanism Of University Counselor Team Based On 360-Degree Feedback Assessment Theory. Journal Of Zhejiang University Of Technology(Social Science).
15. Tessie H.H. Herbst & Pieter D.P. Conradie(2011). Leadership Effectiveness In Higher Education :Managerial Self-Perceptions Versus Perceptions Of Others. Sa Journal Of Industrial Psychology

