

الحمد لله الذي
جعلنا من
البرية

نظارت و ارزشیابی در سازمان های ورزشی

دکتر غلامرضا شعبانی بهار

منابع مورد استفاده

نظارت و ارزیابی در تربیت بدنی و ورزش
دکتر همتی نژاد و دکتر رمضانی نژاد، نشر
آمل

نحوه ارزشیابی پایانی

نمره امتحانی + کار کلاسی

فهرست مطالب اسلاید

مقدمه

ارزیابی، ارزشیابی، نظارت و کنترل

روش های نظارت و ارزشیابی

عملکرد و مدیریت عملکرد

مزایا و معایب مدیریت عملکرد

مدل های نظارت و ارزشیابی

بخش اول

مقدمه

مقدمه

نظام ارزیابی عملکرد به صورت گسترده چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی در اسکاتلند توسط **رابرت اون** در صنعت نساجی مطرح شد. استفاده از چوب در رنگ های مختلف به منظور رد یا قبول کالاهای تولید شده در واقع ارزیابی از کیفیت و ستاده سازمان بوده است، رنگ سفید نماد عملکرد عالی، رنگ زرد نماد عملکرد خوب، رنگ آبی نماد عملکرد متوسط و رنگ سیاه نماد عملکرد بسیار بد در خصوص کارایی و عملکرد فرد و نهایتا سازمان

مورد استفاده قرار می گرفته است.



مقدمه

هدایت سازمان بدون توجه به عملکرد همانند هدایت کشتی بدون توجه به ابزار ناوبری است. اما سوال اساسی اینجاست که چگونه می توان عملکرد را مدیریت کرد؟ برای جواب این سوال لازم است ابتدا بدانیم عملکرد یعنی چه؟ و چگونه می توان آن را سنجش، نظارت و ارزیابی کرد. و نتیجه ارزیابی انجام شده که زمینه مدیریت عملکرد را فراهم می نماید.



اهمیت:

آنچه را که نتوانید اندازه گیری کنید، نمی توانید کنترل کنید و آنچه را که نتوانید کنترل کنید، نمی توانید مدیریت کنید و در واقع آنچه را که نتوان مدیریت کرد نمی توان بهبود بخشید.

این جملات اهمیت ارزیابی عملکرد را بیان می کند. زمانی که مدیران از عملکرد خود اطلاعی نداشته باشند نمی توانند ظرفیت های بلااستفاده و بالقوه را خوب درک کنند.

بنابراین جهت اطلاع از ظرفیت های موجود

و بلااستفاده باید عملکرد اندازه گیری گردد

تا از این طریق مدیران بتوانند استراتژی های

مورد نیاز سازمان را تدوین و عملیاتی سازند.



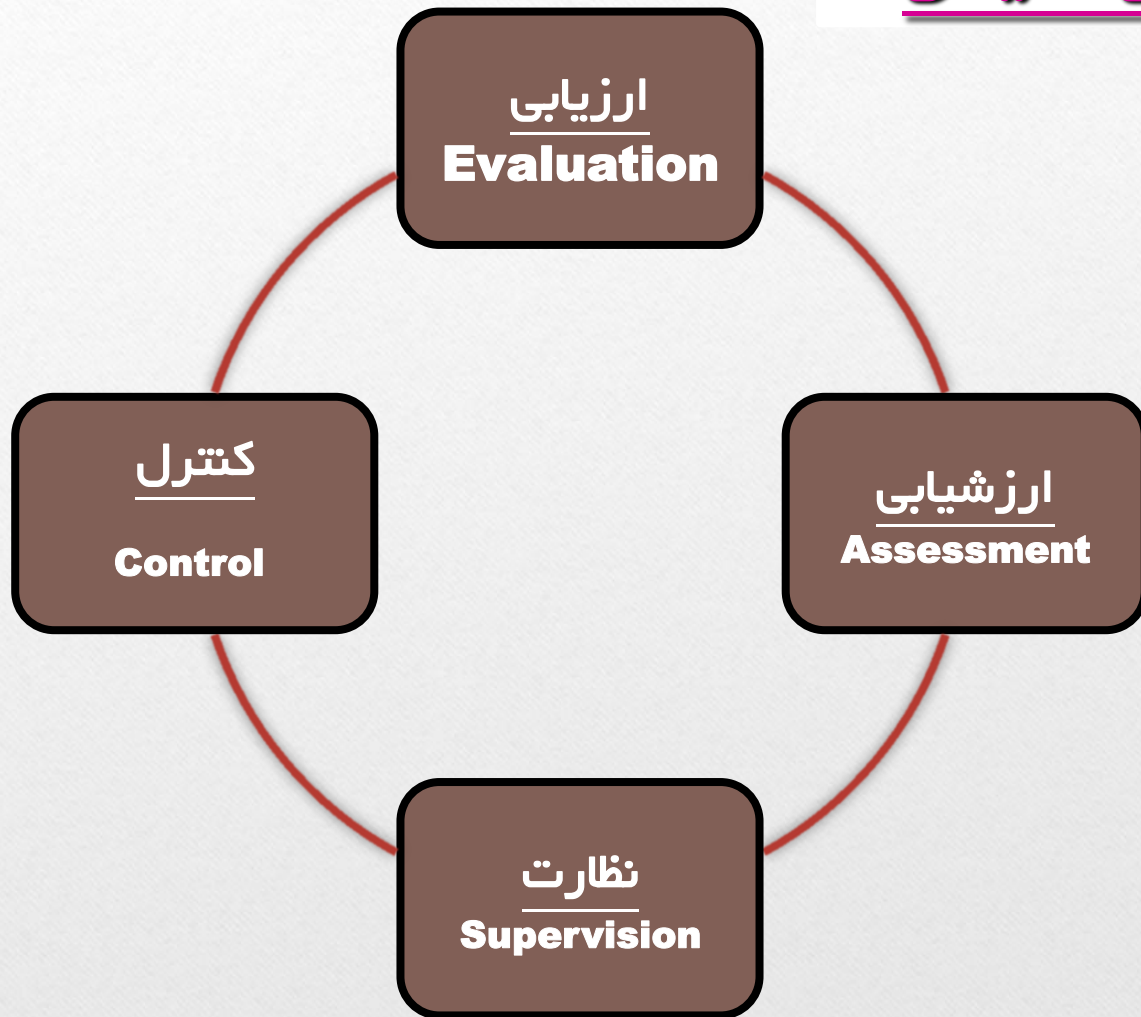
اهمیت:

- ✓ شناسایی عوامل موثر در موفقیت
- ✓ تغییر در بخش های مختلف در صورت نیاز
- ✓ جلوگیری از کارهای مقطعی با استفاده از روش های سیستماتیک
- ✓ جلوگیری از اتلاف وقت و انرژی سازمان برای ادامه حیات سازمان
- ✓ بدست آوردن اطلاعات ارزشمند در زمینه تجدید نظر در طرح های سازمان
- ✓ مشخص کردن میزان اثر بخشی و کارایی بهتر مدیریت و استفاده بهینه از امکانات

بخش دوم

ارزیابی، ارزشیابی، نظارت و کنترل

واژه های کلیدی



Evaluation

ارزیابی

✓ هر چند که دو واژه (ارزیابی و ارزشیابی) در عمل به طور مترادف مورد استفاده قرار می گیرند، ولی باید توجه داشت که واژه ارزشیابی از نظر واژه شناسی تعریف نشده است در صورتی که، واژه ارزیابی معادل «بررسی کردن ارزش چیزی» تعریف شده است (فرهنگ معین).

✓ ترجمه ارزیابی در برابر واژه انگلیسی **evaluation** قرار داده شده است. همچنین در فرهنگ انگلیسی به فارسی آریانپور واژه های **evaluate** و **evaluation** معنی شده اند به: ارزیابی کردن، تقویم کردن، قیمت کردن، سنجیدن، شماره یا عدد چیزی را معین کردن و ارزیابی و سنجش .



ارزیابی

✓ **ارزیابی** فرآیندی است که در آن مدیران و سرپرستان رفتار کارکنان را مشاهده و بررسی می‌کنند تا بتوانند بازخوردهای لازم را درباره نقاط قوت و ضعف رفتارشان به آن‌ها ارائه کنند.

✓ **ارزیابی** عبارتست از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که این ارزیابی باید به طور عینی و منظم انجام پذیرد.

✓ **ارزیابی** «یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آن‌ها».

Assessment

ارزشیابی

✓ ارزشیابی کنترل کیفی فرآیندها و نتایج یک برنامه آموزشی است.

✓ ارزشیابی عبارت است از فرآیند تعیین کردن، به دست آوردن، و فراهم ساختن اطلاعات توصیفی و قضاوتی در مورد ارزش و مطلوبیت هدف ها، طرح، اجرا و نتایج به منظور هدایت تصمیم گیری، خدمت به نیازهای پاسخ گویی و درک بیش تر از پدیده های مورد بررسی.

✓ ارزشیابی عبارت از یک سلسله اقدامات رسمی به منظور بررسی عملکرد کارمندان در فاصله زمانی معین است که شامل تمامی رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی می شود.

اهداف ارزشیابی

آگاهی و بازخورد: به مدیران یا کارکنان درباره میزان پیشرفت و ..

خود شناسی: آگاهی از عملکرد خود (مدیر یا کارکنان)

بهبودی و بهبود عملیات اجرایی: از طریق تعیین نقاط ضعف و قوت

برنامه ریزی: با اطلاعات کسب شده برای موفقیت در آینده

طبقه بندی عادلانه منابع انسانی: شناسایی استعداد و توان نیروی انسانی و

سمت دهی آنان و بکارگیری آنان در پستهای بالاتر

نظارت

Supervision

□ اصطلاح نظارت از دو کلمه لاتینی (super) به معنای بالای، بالای سر، در بالا و (videre) به معنی مواظب بودن، نگاه کردن، مراقبت کردن، بر کسی نظارت کردن و مشاهده کردن ترکیب یافته است. بعدها به تدریج در زبان انگلیسی کلمه videre به "vision" تبدیل شد و **supervision** تلویحاً به **شاهدانی** اطلاق گردید که توأم با بینش، دانش و آگاهی باشند.

□ دکتر محمد معین نیز واژه نظارت با فتح نون و کسر نون در فرهنگ فارسی خود به تفکیک چنین معنی کرده است :

نظارت (با فتح نون): عمل ناظر و مقام او، مراقبت در اجرای امور، ...

نظارت (با کسر نون): زیرکی، فراست، نظر کردن، نگریستن، نظر، نگرش.

نظارت

تمام سازمان ها، اعم از بزرگ و پیچیده تا کوچک و سالم، دولتی و غیر دولتی، صنعتی یا آموزشی و انتفاعی و غیر انتفاعی، برای **دستیابی به اهداف** خود به نظارت و راهنمایی در امر مدیریت نیاز دارند. معمولاً در این معنا اصطلاح نظارت مترادف با کنترل به کار برده می شود. شاید دلیل اصلی این صاحب نظران عام سازمان و مدیریت، ارتباط و وابستگی بسیار نزدیک هر دو مفهوم برای کاربردی یگانه باشد. **کنترل** غالباً **معنای ضمنی نامطلوبی** دارد؛ زیرا به نظر می رسد اعمال کنترل آزادی عمل فردی را تهدید می کند. حال آن که **نظارت** با در نظر گرفتن

جوانب اساسی روابط انسانی در سازمان،
تلویحاً بر آن است تا **حرمت و شان و مقام انسان**
در سازمان را نیز مد نظر و توجه قرار دهد.



Control

کنترل

✓ در فرهنگ انگلیسی به فارسی آریانپور واژه **control** چنین معنی شده است: **کنترل کردن، نظارت کردن، تنظیم کردن، بازرسی، کنترل، بازبینی، کاربری. همچنین در فرهنگ فارسی معین به معنی بازرسی و تفتیش آمده است.**

تعاریف متعددی از کنترل ارایه گردیده که در ذیل به طور مختصر به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

- کنترل یعنی بررسی این که همه چیز بر طبق قوانین و دستورهای که قبلاً تعیین شده بود، انجام می‌شود یا خیر.
- کنترل فرآیند حصول از تحقق کارآمد اهداف سازمان است.
- کنترل عبارت است از توجه به نتایج کار (بازخورد) و پیگیری برای مقایسه فعالیت‌های انجام شده با برنامه‌ها و اعمال اصلاحات مقتضی در مواردی که از انتظارات انحرافی صورت گرفته است.

۱. تعیین استانداردها:

—در واقع مهمترین مرحله ی کنترل است.

—بایدها تعیین می شوند.

—اهداف باید به صورت کمی بیان شوند تا تعیین شاخص ها و معیارها برای مقایسه امکان پذیر باشد.

—در تعیین استانداردها باید به هزینه، زمان، کمیت و کیفیت توجه کرد.

فرآیند کنترل

۲- اندازه گیری عملکرد: عملکرد (هست ها) میزان فعالیتی که در حال انجام آن هستیم یا آنچه موجود است.

۳- مقایسه ی عملکرد با استانداردها: مقایسه ی بین باید ها و هست ها.

۴- انجام اقدامات اصلاحی: در این مرحله اگر تفاوت عملکرد با استاندارد ها فاحش بود

مدیران باید در استانداردهای خود تجدید

نظر کنند، تغییر دهند و یا افراد را وادار به

فعالیت بیشتر از طریق تشویق کنند.



عوارض منفی نظارت و کنترل

- کنترل در آزادی کارکنان تاثیر می گذارد.
- وقتی کنترل بر مبنای قضاوت ذهنی و شخصی صورت می گیرد باعث پدید آمدن برخورد در سازمان می شود.
- کنترل انعطاف و خلاقیت را محدود می کند.
- پرسنل از لفظ کنترل رضایت ندارند و به نظرشان مسئله فقط ایرادگیری است.



شکل های گوناگون کنترل از نظر زمانی



۱. کنترل پیش از عملیات
۲. کنترل حین عملیات
۳. کنترل بعد از اجرای عملیات

Multiple Control

کنترل مکرر عملیات

- به عقیده گریفین بعضی از سازمان‌ها با اعمال یک نوع کنترل قادر به ادامه حیات سازمانی و حفظ استمرار فعالیت‌ها نمی‌باشند، ناچار باید **کنترل از نوع مکرر** را برای سازمان خود انتخاب کنند. کنترل مکرر به این معنی است که پس از انجام شدن اولین مرحله کنترل، مرحله دوم و یا سوم نیز متوالیاً و یا همزمان انجام می‌شود.

به چه میزان می‌توان افراد را کنترل نمود؟

به جای سعی در کنترل نتایج بر **افکار زیردستان** تأثیرگذار باشید. بهره‌وری هنگامی بالا می‌رود که مدیران شناخت خود را نسبت به کارمندان هر روز بالاتر ببرند و به طور مؤثری طرز فکرها، ترسها و موانع بازدارنده‌ی ایجاد انگیزه و خیال‌هایی که در درون ذهن انسان مخفی می‌ماند را بررسی کنند؛ زیرا بهره‌وری بالا نتیجه‌ی مستقیم یک **تفکر عالی** است.



انواع کنترل

Bureaucratic control

Clan control

Strategic Operational Control

Systematic Control

• کنترل بوروکراتیک

• کنترل غیررسمی گروهی

• کنترل استراتژیک عملیاتی

• کنترل سیستماتیک

کنترل بوروکراتیک

- سازمانی که این نوع کنترل را اعمال می‌نماید بر قوانین خشک و سلسله مراتب تکیه داشته و ساختار عمودی سازمانی را به کار می‌برد. کنترل بوروکراتیک بر این موضوع که کارکنان **حداقل سطح قابل قبول انجام کار** را ارائه نمایند تأکید و تمرکز می‌نماید. و مشارکت کارکنان سازمان را در انجام امور به صورت محدود انجام می‌دهد.

کنترل غیر رسمی گروهی

- این نوع کنترل بر اصول اخلاقی گروهی، فرهنگ قوی سازمانی و رفتاری کارکنان که وجه مشخصه «**روش خود** **کنترلی**» توسط کارمند می‌باشد، تکیه دارد.



مقایسه دو نوع کنترل بوروکراتیک و غیررسمی گروهی

کنترل غیررسمی گروهی

تعهد کارکنان

اخلاق گروهی، فرهنگ سازمانی و خودکنترلی

توجه به انجام کار بیشتر از حداقل تعیین شده

ساختار مسطح، مشارکت در اعمال نفوذ در کار

توجه به انجام کار گروهی

گسترده و غیررسمی

هدف

قوانین مورد عمل

تمرکز بر انجام کار

طرح سازمانی

سیستم پاداش

مشارکت

کنترل بوروکراتیک

موافقت کارکنان

قوانین سخت، کنترل رسمی سلسله مراتب

توجه به حداقل سطح مشخص شده برای انجام کار

ساختار بلند و عمودی، نفوذ از رأس به ذیل در انجام کار

توجه به انجام کار فردی

محدود و رسمی

کنترل استراتژیک

- هدف از کنترل استراتژیک حفظ سهولت حرکت برنامه‌های سازمان در مسیر رسیدن به اهداف استراتژیکی می‌باشد.



کنترل سیستماتیک

- بسیاری از سیستم‌های کنترل، خصوصاً سیستم‌های کنترل رسمی به منظور فراهم آوردن اطلاعات راجع به فعالیت و یا فعالیت‌هایی که پایه و اساس معمولی و یومیّه دارند، طراحی شده‌اند. این نوع سیستم‌های کنترل را کنترل سیستماتیک می‌گویند که اجرای آن براساس زمان مشخص، ضوابط و استانداردهای از پیش تعیین شده قرار دارد.

انواع کنترل

- Adhoc method کنترل موردی
- The principle of exception کنترل براساس اصل استثنا
- Internal and External control کنترل داخلی و خارجی
- Formal and Informal controls کنترل رسمی و غیررسمی
- Budgeting control کنترل از طریق بودجه

کنترل موردی

- کنترل موردی برخلاف کنترل سیستماتیک عمل می‌کند و دارای برنامه‌ریزی زمانی مشخص نمی‌باشد. به طور مثال چنانچه موردی از اشکال و اشتباه در حسابداری به اطلاع مسئول سازمان برسد، نامبرده بلافاصله با اعزام یک یا چند کارشناس و حسابداری یک رشته عملیات کنترل را به مرحله اجرا در می‌آورد که چون بنا به مورد انجام شده است «کنترل موردی» نام دارد.

کنترل براساس اصل استثنا

- بعضی مواقع شیوع کنترل بر پایه «اصل استثنا» قرار می‌گیرد. این اصل می‌گوید که مدیر کنترل کننده باید از جریان عملکردها وقتی که انحرافات قابل ملاحظه‌ای از برنامه‌ها و استانداردها واقع می‌شوند، مطلع باشند. در این صورت مدیر می‌تواند با توجه به اختیارات ویژه‌ای که دارد مسائل را سریعاً تحت کنترل درآورده و مشکلات را مهار نماید.

کنترل داخلی

کنترل داخلی روشی است که به وسیله آن، فرد و یا گروه، استانداردهایی برای فعالیتهای اجرائی وضع میکنند و عملکرد خود را نظارت میکنند.

کنترل خارجی

کنترل خارجی شامل قوانین، دستورالعملها، گزارشهای سلسله مراتبی و سرپرستی از جانب دیگران را شامل میشود.

کنترل رسمی و کنترل غیررسمی

- **کنترل رسمی** جریانی است که از طریق آن مدیران استانداردهای انجام نظارت، و عملکرد بازخورد را مشخص نموده، اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهند. **کنترل غیررسمی** نظارت در برقراری استاندارد و **تطابق پاره‌ای عملکردها** با **دستورالعمل‌های رسمی** را به عهده دارد.

مقایسه شیوه کنترل در سه کشور

ژاپن	آمریکا	چین
کنترل به وسیله همتایان	کنترل به وسیله سرپرست	کنترل به وسیله رهبر گروه (سرپرست)
کنترل بر عملکرد گروه متمرکز می‌شود	کنترل بر عملکرد فردی متمرکز می‌شود	اصولاً کنترل بر گروه، تا حدی بر افراد، متمرکز می‌شود

مقایسه نظارت، کنترل و ارزیابی

ارزیابی

✓ ارزیابی پس از نظارت و کنترل انجام می گیرد.
 ✓ ارزیابی مکمل کنترل است.
 ✓ ارزیابی در پایان انجام یک فعالیت یا اجرای یک برنامه اعمال می گردد.
 ✓ در ارزیابی، نتایج حاصل یا به طور کلی وضعیت موجود با وضعیت مطلوب مقایسه می شود و در قضاوت نهایی ممکن است یکی از واکنش های زیر به عمل آید:
 الف) الزام به جبران انحراف مشاهده شده در نتایج حاصل از وضعیت مطلوب.
 ب) تغییر اهداف و کاهش سطح توقعات و معیارها به دلیل عدم توانایی سیستم جهت تحقق وضعیت مطلوب.
 ج) بالا بردن سطح اهداف، توقعات و معیارها به دلیل مشخص شدن ظرفیت ها و توانایی های بالاتر سازمان.
 د) حذف یا تغییر کامل برنامه و فعالیت مورد نظر.
 ✓ در ارزیابی نیز مانند کنترل اما در سطحی وسیع تر تلاش دارد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب نقاط قوت و ضعف را پیدا و در خصوص برنامه یا فعالیت ها تصمیم گیری نماید.
 ✓ در ارزیابی در مورد کل کار و برنامه اجرا شده قضاوت و داوری می شود و حکم صادر می گردد.

کنترل

✓ کنترل مقدم بر ارزیابی است.
 ✓ کنترل می تواند ما را تا حدودی از ارزیابی بی نیاز کند.
 ✓ کنترل پس از پایان انجام هر بخشی از یک فعالیت یا از برنامه کنترل اعمال می گردد.
 ✓ کنترل جنبه اصلاحی دارد یعنی از طریق مقایسه نتایج حاصل از انجام بخشی از یک فعالیت یا برنامه با وضعیت مطلوب اقدام به رفع انحراف (احتمالی) و اصلاح می کند.
 ✓ در کنترل سعی بر پیدا کردن نقاط ضعف و قوت از طریق مقایسه بخشی از کار انجام شده یا برنامه اجرا شده با وضعیت مطلوب و تلاش برای رفع نقص و کمبودها می باشد.
 ✓ در کنترل پیرامون بخشی از کار یا برنامه اجرا شده قضاوت و داوری به عمل می آید.
 ✓ کنترل معنای ضمنی نامطلوب و آزادی عمل فردی را تهدید می کند.
 ✓ در کنترل احتمال توبیخ و مجازات وجود دارد.
 ✓ در کنترل چون تا حدودی قضاوت و داوری به عمل می آید بیشتر کارمندان عمل کنترل کننده را نوعی مچ گیری و معمولاً قضاوت و داوری او را تا حدودی مغرضانه و ناعادلانه تلقی می کنند.
 ✓ در کنترل پیرامون بخشی از کار یا برنامه اجرا شده قضاوت و داوری به عمل می آید.

نظارت

✓ نظارت مقدم بر کنترل و ارزیابی است.
 ✓ نظارت می تواند ما را تا حدودی از کنترل بی نیاز کند.
 ✓ نظارت در همه مراحل تصویب سیاست ها، تعیین اهداف، تهیه برنامه ها، اجرای برنامه ها، کنترل و ارزیابی نتایج برنامه، تجدید نظر و اصلاح برنامه ها اعمال می گردد.
 ✓ نظارت جنبه پیشگیرانه دارد و نقش و هدایت برنامه و فعالیت ها در جهت تحقق اهداف ایفا می کند.
 ✓ در نظارت راهنمایی، مراقبت و پیشگیری از طریق دادن آموزش، اطلاعات، تذکر و یادآوری اعمال و سعی می شود تا سرحد ممکن سلامت انجام کار و فعالیت ها و حصول نتیجه مطلوب تضمین کند.
 ✓ در نظارت معمولاً داوری و قضاوت انجام نمی شود.
 ✓ نظارت لطیف تر از کنترل و ارزیابی است و جنبه روابط انسانی بیشتر در آن رعایت می شود.
 ✓ در نظارت تقریباً توبیخ و مجازات مشاهده نمی شود.
 ✓ در نظارت کارکنان کمتر فکر می کنند که شخص ناظر به دنبال مچ گیری و یا اعمال اغراض شخصی (نا عادلانه) است. و بیش تر آن را نوعی راهنمایی و کمک می دانند.
 ✓ در نظارت برنده و بازنده کمتر مطرح می شود.

مقایسه نظارت، کنترل و ارزیابی

نظارت	کنترل	ارزیابی
✓ نظارت دوره زمانی محدود و مشخص در طول مدت اجرای برنامه ندارد و معمولاً به صورت مستمر انجام می‌گیرد. ✓ نتیجه نظارت، مدیریت عملکرد است. ✓ در نظارت پاداش دادن مطرح نیست.	✓ کنترل معنای ضمنی نامطلوب و آزادی عمل فردی را تهدید می‌کند. ✓ در کنترل احتمال توبیخ و مجازات وجود دارد. ✓ در کنترل چون تا حدودی قضاوت و داوری به عمل می‌آید بیشتر کارمندان عمل کنترل‌کننده را نوعی مچ‌گیری و معمولاً قضاوت و داوری او را تا حدودی مغرضانه و ناعادلانه تلقی می‌کنند. ✓ در کنترل معمولاً برنده و بازنده مطرح و به دنبال خود تشویق و تنبیه دارد. ✓ کنترل معمولاً در دوره‌های زمانی محدود و مشخص در طول مدت اجرای برنامه انجام می‌گیرد. ✓ نتیجه کنترل، ارزیابی عملکرد است. ✓ در کنترل خیلی کم موضوع پاداش دادن مطرح می‌شود.	✓ از آن‌جا که در ارزیابی، قضاوت و داوری مشخصه‌ی بارزی است همانند کنترل و شاید بیشتر معنای ضمنی نا مطلوب و معمولاً در افراد ایجاد نگرانی و حس ناخوشایندی را باعث می‌گردد. ✓ در ارزیابی احتمال توبیخ و مجازات بیش‌تر از کنترل است. ✓ بیشتر کارکنان قضاوت و داوری به عمل آمده در ارزیابی را معمولاً بیش از کنترل نوعی مچ‌گیری، تحکم، مغرضانه و غی منصفانه ادراک می‌کنند. ✓ در ارزیابی بیش از کنترل موضوع برنده و بازنده مطرح و تشویق و تنبیه به عمل می‌آید. ✓ ارزیابی معمولاً در زمان پایان اجرا برنامه یا دوره‌های زمانی مشخص که در آن‌ها بخش مستقلی از یک برنامه به اتمام می‌رسد اجرا می‌گردد. ✓ نتیجه ارزیابی، ارزیابی عملکرد است. ✓ معمولاً پاداش دادن با ارزیابی همراه است.

بخش سوم

ابزارهای نظارت و ارزشیابی

روشها و ابزارهای ارزشیابی و نظارت:

مشاهده - مصاحبه - پرسشنامه - آزمایش

مشاهده اسناد
مشاهده رفتار
نمونه گیری رویدادی، زمانی

} مشاهده

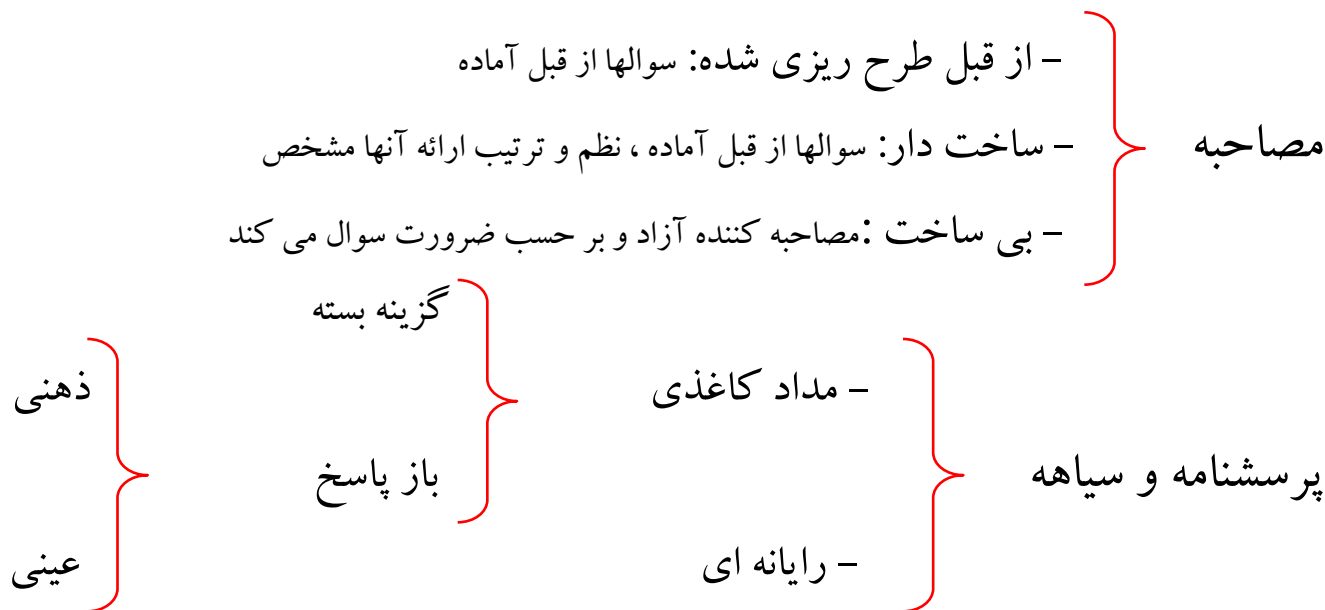
ضعف ها

✓ بیرونی: بدون برنامه ریزی ، بدون ثبت، افراد غیر ماهر

✓ درونی: آسان گیری یا سخت گیری مشاهده گر ، میزان اطلاعات فرد مشاهده گر

روشها و ابزارهای ارزشیابی و نظارت:

مشاهده - مصاحبه - پرسشنامه - آزمایش



روش ها و ابزارهای ارزشیابی و نظارت:

مشاهده - مصاحبه - پرسشنامه - آزمایش

آزمایش یا تجربه در پژوهش دانشی، به روشی از تحقیق که برای یافتن رابطه علی میان متغیرها یا آزمودن یک فرضیه به کار می‌رود، گفته می‌شود. آزمایش از پایه‌های اصلی رویکرد تجربی برای دستیابی به داده‌ها در مورد جهان پیرامون است و از آن هم در علوم طبیعی و هم در علوم اجتماعی بهره می‌گیرند. از آزمایش‌ها می‌توان برای حل یک مسئله یا رد و اثبات فرضیات نظری استفاده کرد. در آزمایش‌ها، دانشمند یا کارشناس می‌کوشد تا مشاهده کند که آنچه در یک فرضیه بیان شده آیا در عمل نیز محقق می‌شود یا نه.

شکل ۴-۸: فرم ارزشیابی دومین المپیاد فرهنگی ورزشی دانشجویان دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی سراسر کشور - اصفهان تابستان ۱۳۷۴

خواهران و برادران دانشجو:

دوستان و همکاران گرامی:

با استعانت از درگاه احدیت و در سایه تلاش همکارانمان در دانشگاههای اصفهان و صنعتی اصفهان و اهتمام متقابل در حال برگزاری دومین المپیاد ورزشی دانشجویان دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور می‌باشیم، قطعاً نظرات ارزنده شما عزیزان راهنمای مستندی است که برگزارکنندگان را در ادامه هر چه بهتر این دوره و برگزاری دوره‌های آتی کمک خواهد نمود.

لذا خواهشمند است با صرف وقت مختصر به سؤالات ذیل پاسخ داده و فرمهای تکمیل شده را به سرپرست محترم کاروان ورزشی دانشگاه خویش تحویل نمایید.

شورای نظارت دومین المپیاد

اهداف

۱. آیا برگزاری دومین المپیاد توانسته است شور و تحرک در بین ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف دانشجویان ایجاد نماید؟
۲. آیا المپیادهایرامی توان یک برنامه فرهنگی مؤثر در دانشگاهها دانست؟ ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف
۳. آیا اصفهان، با توجه به اهداف فرهنگی و ورزشی المپیاد ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف به عنوان محل برگزاری مناسب انتخاب شده بود؟

بخش فنی

۱. کیفیت تجهیزات ورزشی در سالنها را چگونه دیدید؟ ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف
۲. سطح کیفی قضاوت مسابقات چگونه است؟ ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف
۳. کیفیت برنامه ریزی و زمان بندی مسابقات چگونه است؟ ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف
۴. نحوه رسیدگی به اعتراضات و شکایات فنی چگونه است؟ ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف
۵. سطح کیفی مسابقات را نسبت به گذشته چگونه می‌بینید؟ ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف
۶. ارائه خدمات پزشکی در سالنها چگونه بود؟ ☐ خوب ☐ متوسط ☐ ضعیف

بخش چهارم

عملکرد و مدیریت عملکرد

Performance

عملکرد

✓ به معنی نتایج (تحقق، اجرا، انجام ...) کسب شده است هم بر مبنای رفتار (داده) و هم بر مبنای نتایج (ستاده) تعریف می‌شود.

✓ بنابراین در بحث عملکرد بهره‌وری باید مورد توجه قرار گیرد.

عبارت است از:

تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد و بکارگیری این داده‌ها در جهت بهبود عملکرد سازمان با رویکرد نظام‌مند.

مدیریت عملکرد

چرا اندازه گیری عملکرد پر اهمیت است و بر آن تاکید بسیار می شود؟

در جواب به این سوال می توان به **هفت دلیل** اشاره نمود.

✓ تغییر در طبیعت کارها و فعالیت ها

✓ افزایش رقابت

✓ لزوم ایجاد بهبودهای شخصی در سازمان

✓ جوایز کیفی ملی و بین المللی

✓ بروز تغییر در نیازمندی های برون سازمانی

✓ توانایی تکنولوژی اطلاعات

✓ تغییر در موقعیت و نقش های سازمانی

سیستم های سنجش عملکرد

سیستم های سنجش عملکرد، اساسا دستورالعمل ها و روش های اجرایی اطلاعات محوری هستند که مدیران جهت حفظ یا تغییر الگوها در فعالیت های سازمانی استفاده می کنند.



فرآیند ایجاد و بکارگیری سیستم های سنجش عملکرد

- ✓ انجام مراحل برنامه ریزی استراتژیک سازمان.
- ✓ شناسایی فرآیندها و عملکردهای مهم در سازمان.
- ✓ ایجاد اهداف یا استانداردهایی برای عملکردهای شناسایی شده.
- ✓ ایجاد شاخص های سنجش عملکرد.
- ✓ ایجاد سیستم جمع آوری داده ها.
- ✓ جمع آوری داده ها جهت محاسبه مقدار واقعی شاخص ها.
- ✓ تجزیه و تحلیل و گزارش عملکرد واقعی.
- ✓ تصمیم گیری در مورد اصلاح عملکردها و تغییر اهداف و شاخص ها.
- ✓ انجام اقدامات اصلاحی.

ویژگی های یک نظام مطلوب اندازه گیری عملکرد

- ☐ به راحتی قابل فهم باشد.
- ☐ تمامی افراد اجرایی از آن پشتیبانی نمایند.
- ☐ مطابق با ساختار عملیاتی سازمان طراحی شده باشد.
- ☐ معتبر و قابل اطمینان باشد.
- ☐ با تشویق در راستای بهبود عملکرد همراه باشد.
- ☐ به طور مرتب و مستمر اجرا شده و در جهت اهداف تعیین شده باشد.

عناصر سیستم سنجش عملکرد

□ **اهداف یا استانداردهای عملکرد:** اهداف می توانند در اهداف کوتاه مدت سازمان طی مراحل استراتژیک تعریف شده باشند. اما استانداردهای عملکرد معیارهایی اند که از استانداردهای عمومی گرفته می شوند.

□ **شاخص های عملکرد:** این شاخص ها ابزار مناسبی را برای شناخت، بهبود سازمان بوده و اطلاعات لازم برای تصمیم گیری آگاهانه در مورد عملکردها را مهیا می کند. این شاخص ها به مدیران امکان می دهند تا بدانند:

✓ آیا اهداف استراتژیک برآورده می شوند؟

✓ آیا مشتریان از سازمان راضی اند؟

✓ آیا فرآیندها تحت کنترل آماری هستند؟

✓ کجا اعمال بهبود ضروری است؟

معیارهای سنجش عملکرد

برای سنجش و ارزیابی عملکرد هر سازمان و شناخت و قضاوت در مورد توانمندی های آن، معیارها و مبانی گوناگونی وجود دارد. **حوزه های نه گانه** آن عبارتند از:

□ اثربخشی

□ سودآوری

□ بهره وری

□ نوآوری

□ قابلیت انعطاف

□ کارایی

□ کیفیت زندگی کاری

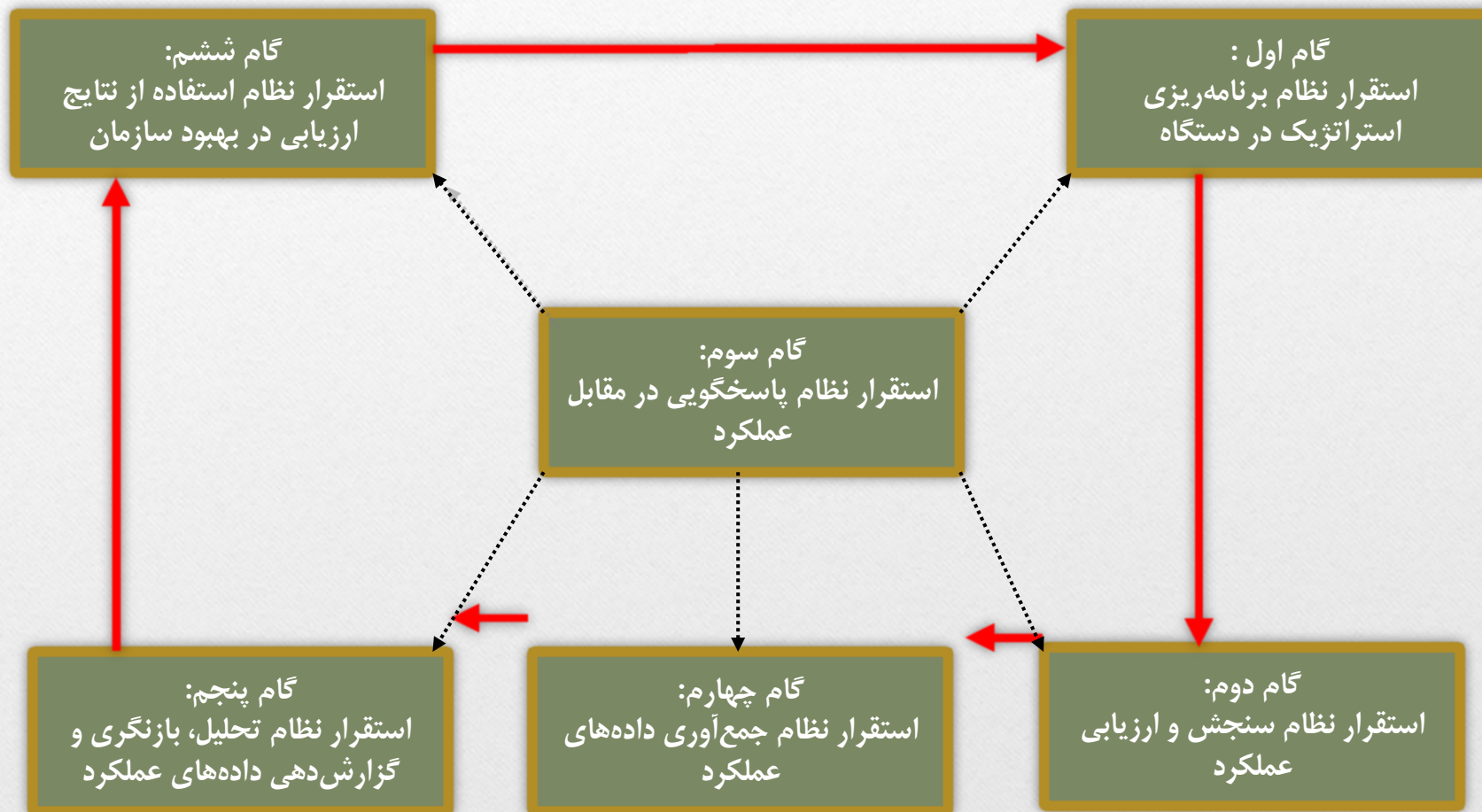
□ کیفیت

□ مسئولیت اجتماعی

نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد

رویکردی سیستماتیک است که از طریق فرآیندهای **تعیین اهداف**، **استراتژیک عملکرد**، **سنجش عملکرد**، **جمع آوری و آنالیز داده های عملکرد**، **بازنگری داده های عملکرد** و **بکارگیری این داده ها**، به بهبود عملکرد سازمان می انجامد.

چارچوب نظام مدیریت عملکرد



مدیریت عملکرد

در مدیریت عملکرد سعی بر آن است که رویکردی منسجم برای تمرکز بر اهداف عملکردی استراتژیک و مکانیسمی برای گزارش دهی عملکرد به مدیریت ارشد و ذینفعان فراهم شود.



اصول مدیریت عملکرد

- ✓ برای هر مساله پاسخی می توان یافت.
- ✓ ارزشها چیزی فراتر از قابلیت سودآوری می باشند.
- ✓ مدیریت عملکرد نوعی فرایند اساسی کسب و کار است.
- ✓ توجه خاص به قدرت حاصل از تبادلات اطلاعات.

ابزارها و تکنیک های مدیریت عملکرد

به دلیل اهمیت ابزارها و تکنیک های مدیریت عملکرد تاکنون روش ها و نظام های مختلفی توسعه داده شده اند که از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ❖ کارت های امتیازی متوازن
- ❖ سیستم های ارزیابی ماهانه
- ❖ چهارچوب ارزیابی جایزه کیفیت بالدریج
- ❖ مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
- ❖ و ...

نحوه پیاده سازی نظام مدیریت بر مبنای عملکرد

برای عملیاتی نمودن و استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان ها طی مراحل مختلفی نیاز است که بصورت خلاصه می توان مراحل مربوطه را بشرح زیر بیان کرد:

- ❑ بررسی پیش نیازهای نظام مدیریت عملکرد
- ❑ انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان
- ❑ بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان (توجیه مقدماتی نظام مدیریت عملکرد - نظرخواهی در مورد کلیات طرح مدیریت عملکرد)
- ❑ شروع طرح و پیاده سازی (طراحی فرمهای ارزیابی عملکرد - طراحی و تعیین امتیازات - طراحی گردش کار اجرایی - مکانیزه کردن نظام مدیریت)
- ❑ فرهنگ سازی (آموزش توجیهی - تهیه بروشورهای علمی - حمایت و تاکید مدیریت ارشد سازمان - اصلاح ساختار شغل)
- ❑ اجرای آزمایشی
- ❑ بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد

عوامل موثر در توفیق مدیریت عملکرد

- همسویی مدیریت ارشد سازمان در برقراری فرآیند مدیریت عملکرد
- دخالت مستقیم کارکنان در اجرای مدیریت عملکرد
- باید عملکرد سازمان مورد ارزیابی واقع شود نه عملکرد افراد
- هماهنگی نظام عملکرد با سایر نظام های دیگر موجود در سازمان
- برقراری آموزش های لازم جهت اجرای هر چه بهتر نظام عملکرد

بخش پنجم

مزایا و معایب مدیریت عملکرد

مزایای مدیریت عملکرد از دیدگاه سازمانی

- ✓ وجود اهداف، مقاصد و اولویت های سازمانی روشن
- ✓ برقراری نوعی تناسب بین فرهنگ و خط مشی ها
- ✓ ایجاد تعهد سازمانی پایدار

مزایای مدیریت عملکرد از دیدگاه کارکنان

- ❖ خود ارزشیابی کارکنان بخشی از فرآیند بازخورد رسمی است.
- ❖ به کارکنان فرصت اظهار نظر در مورد مسائل داده می شود.
- ❖ ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث افزایش و تشویق رشد حرفه ای می شود.

مزایای مدیریت عملکرد از دیدگاه سرپرستان

- ✓ اعتماد متقابل بین سرپرست و کارمند
- ✓ تصمیم گیری مشترک توسط کارمند و سرپرست
- ✓ ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح

معایب نظام مدیریت عملکرد

✓ بیشتر آن ها به جای جوهره و ذات دارای پیش پا افتادگی و عرض می باشد. بسیاری از سرپرستان فاقد مهارت لازم برای اعمال و بهبود آن می باشند.

✓ در بیشتر سازمان ها واحد منابع انسانی مسئول طراحی و کنترل نظارت مدیریت عملکرد می باشند.

✓ بسیاری از سازمان ها نظام مدیریت عملکرد را با نظام ارزیابی عملکرد اشتباه می گیرند.

بخش ششم

مدل های ارزیابی عملکرد

ابزارها و تکنیک های مدیریت عملکرد

به دلیل اهمیت ابزارها و تکنیک های مدیریت عملکرد تاکنون روش ها و نظام های مختلفی توسعه داده شده اند که از جمله مهمترین آنها می توان به سه مورد زیر اشاره نمود:

❖ کارت های امتیازی متوازن (BSC)

❖ ارزیابی ۳۶۰ درجه

❖ مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)

بخش هفتم

کارت امتیازی متوازن

مقدمه ای بر کارت امتیازی متوازن

Balanced ScoreCard

■ چارچوبی است برای تشریح فعالیت های یک سازمان

■ یک کارت امتیازی خوب، یک منطق استراتژیک یعنی روابط علت و معلولی بین فعالیت های جاری و موفقیت بلند مدت را مستند می کند.

■ ابزاری مناسب برای کنترل اجرا !

کارت (روش) امتیازی متوازن

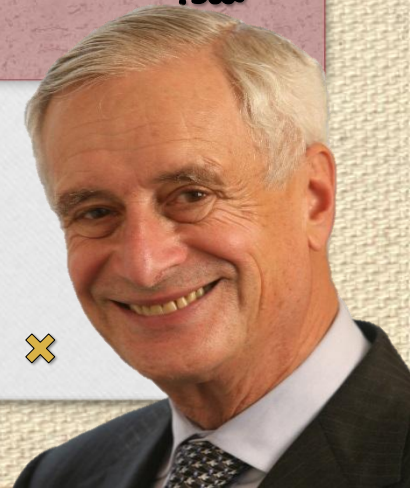
- روش ارزیابی متوازن به عنوان مجموعه ای از **سنجه های به دقت انتخاب شده از استراتژی یک سازمان** تعریف می شود. سنجه های انتخابی برای ارزیابی متوازن ابزاری است برای رهبران در برقرای ارتباط با کارکنان و ذینفعان سازمان و انتقال نتایج محرکه های عملکردی که به وسیله آنها سازمان به مأموریت و اهداف استراتژیک خود دست یابد.
- در روش ارزیابی متوازن ضمن اینکه **سنجه های مالی** حفظ می شود، آنها با سه دیدگاه یا منظر دیگر یعنی **مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و رشد** مد نظر قرار می گیرد تا با ایجاد توازن و رابطه علت و معلولی بین آنها پیاده سازی استراتژی سازمانی میسر شود.

تاریخچه کارت امتیازی متوازن

- ایده این طرح در سال ۱۹۹۰ توسط نورتون، بازوی تحقیقاتی شرکت KPMG که مطالعه ای را تحت عنوان اندازه گیری عملکرد در سازمان های آینده انجام میدادند آغاز شد.
- در این پروژه دیوید نورتون سرپرست تحقیق و رابرت کاپلان به عنوان مشاور این طرح بودند
- این ایده با بررسی شرکت Analog که از نوعی کارت امتیازی استفاده می کردند، گرفته شد.



✕ David Norton



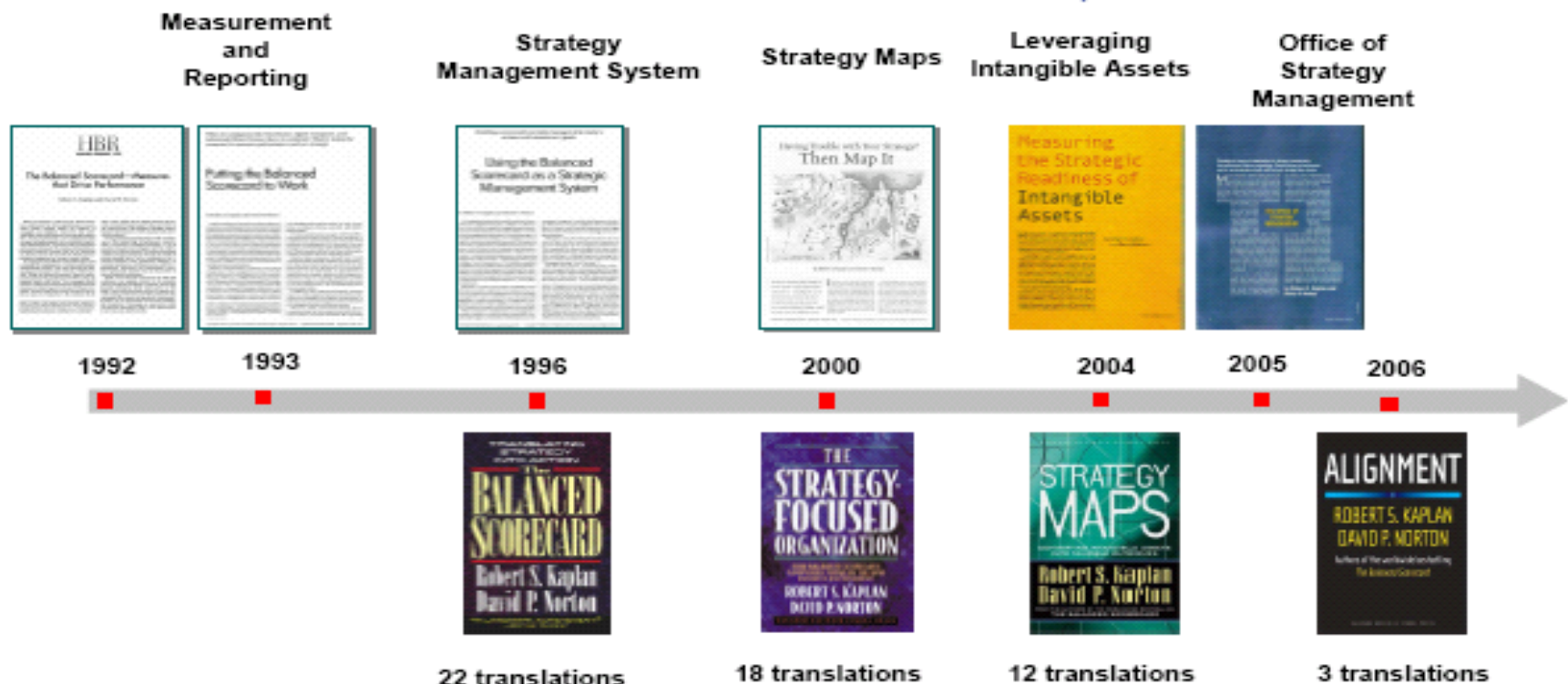
Robert Kaplan ✕

چند کتاب به عنوان نمونه از سال ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۶

Application of the Balanced Scorecard Framework has Expanded and Evolved Since its Introduction in 1992.

60% usage in Fortune 500

100,000 BSC on-line members



500,000+ English copies sold of BSC books

منظر مشتری

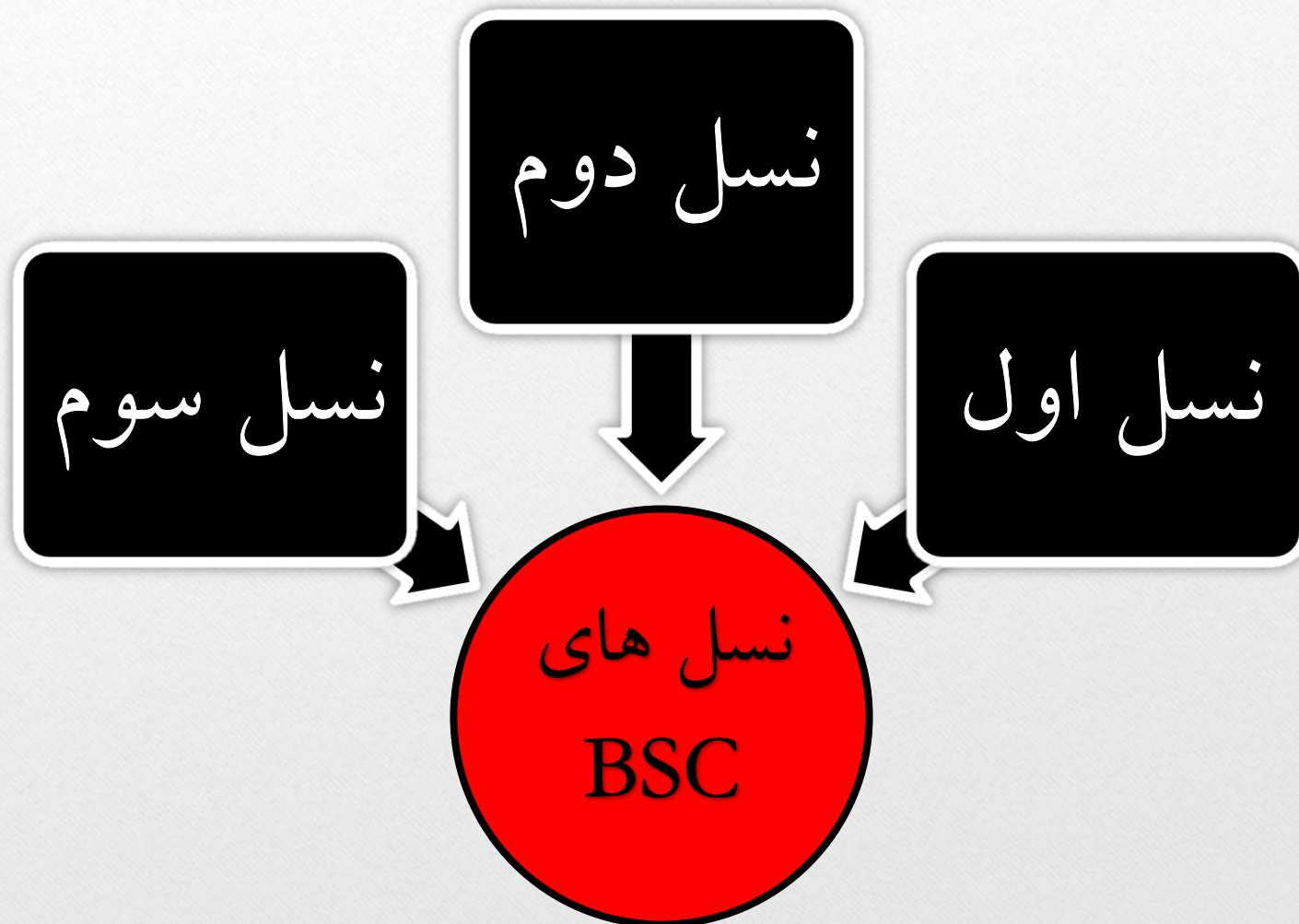
منظر مالی

چشم انداز
و استراتژی

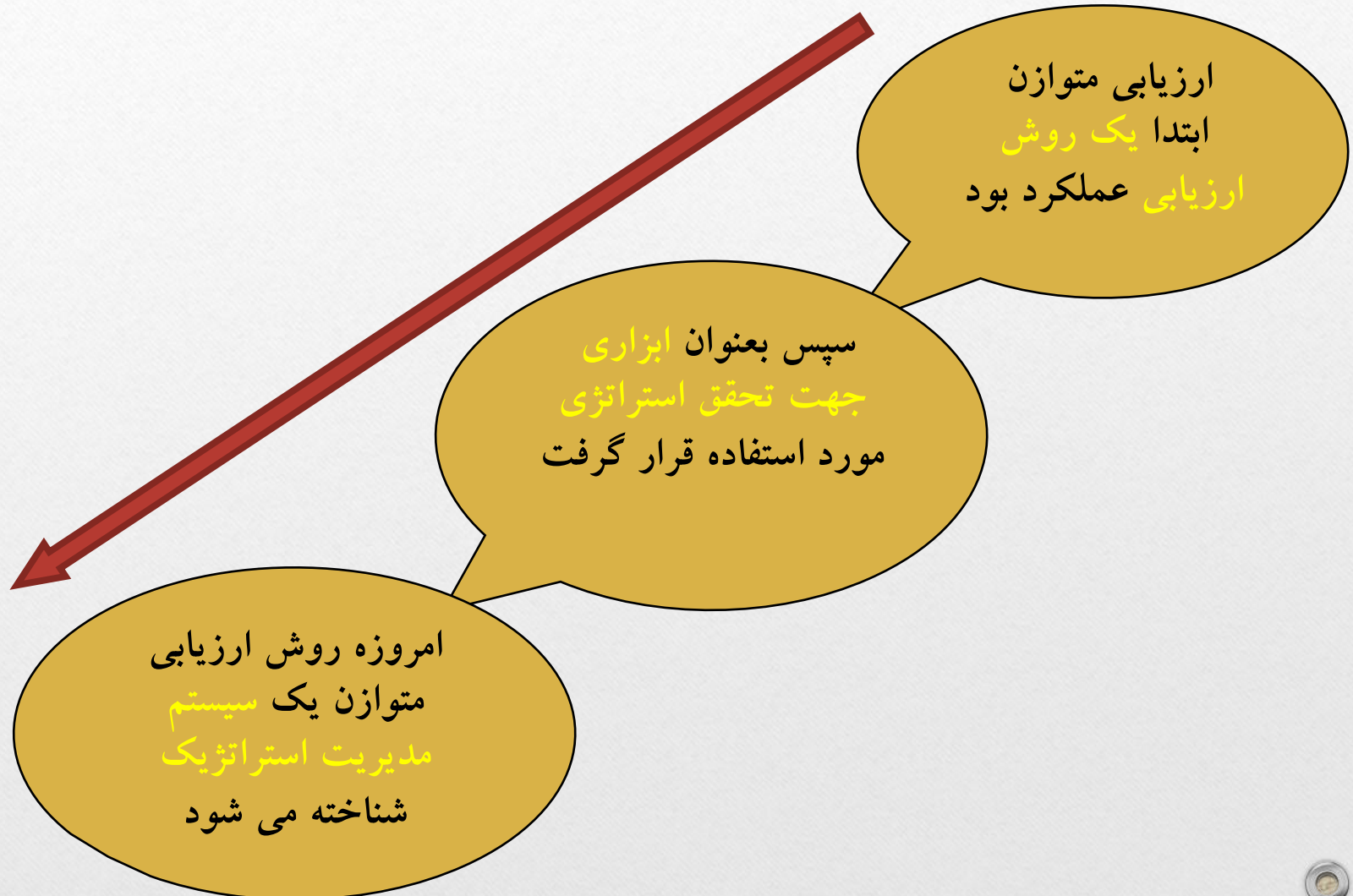
منظر یادگیری و رشد

منظر فرآیندهای داخلی

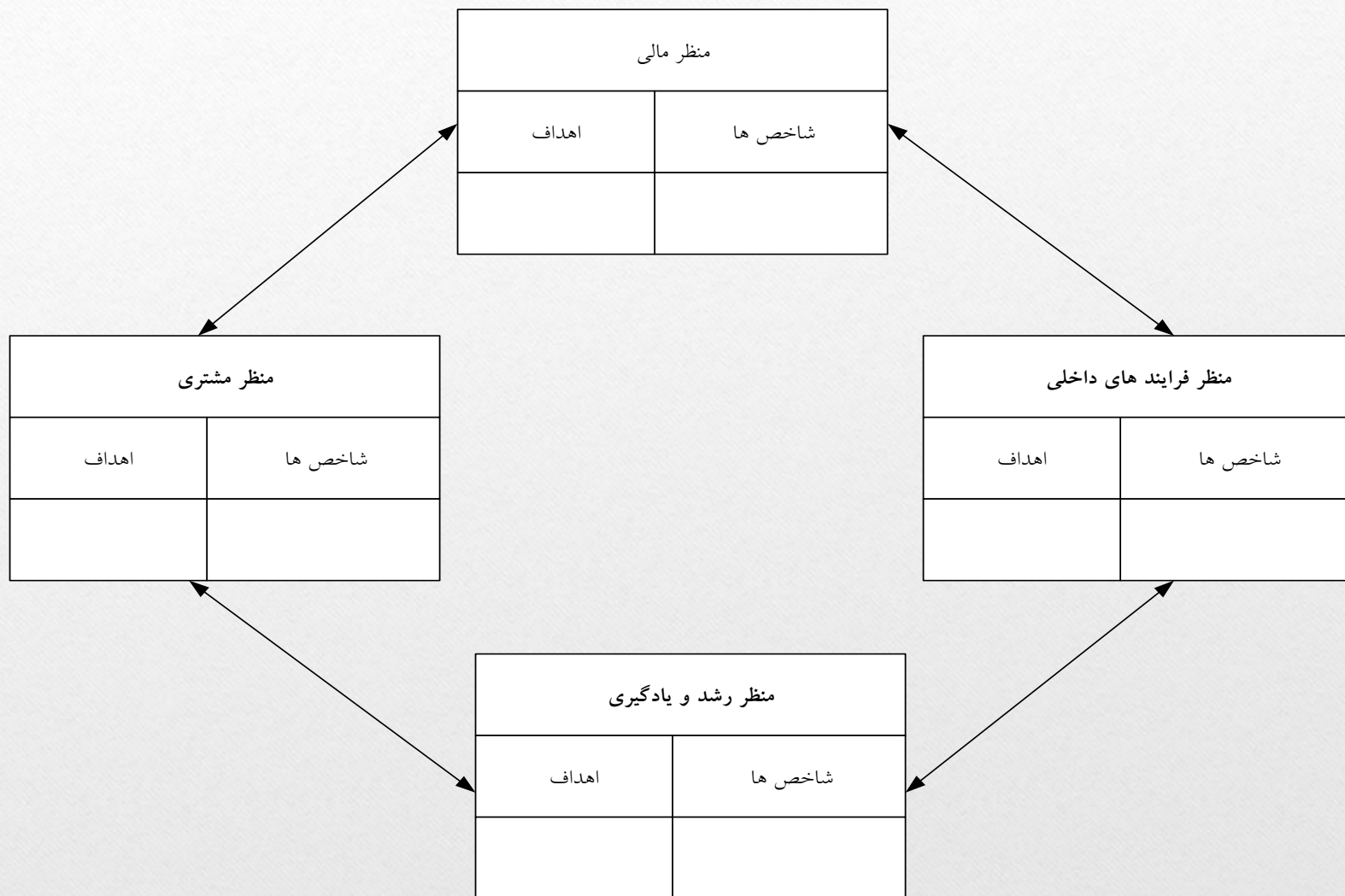
نسل های BSC



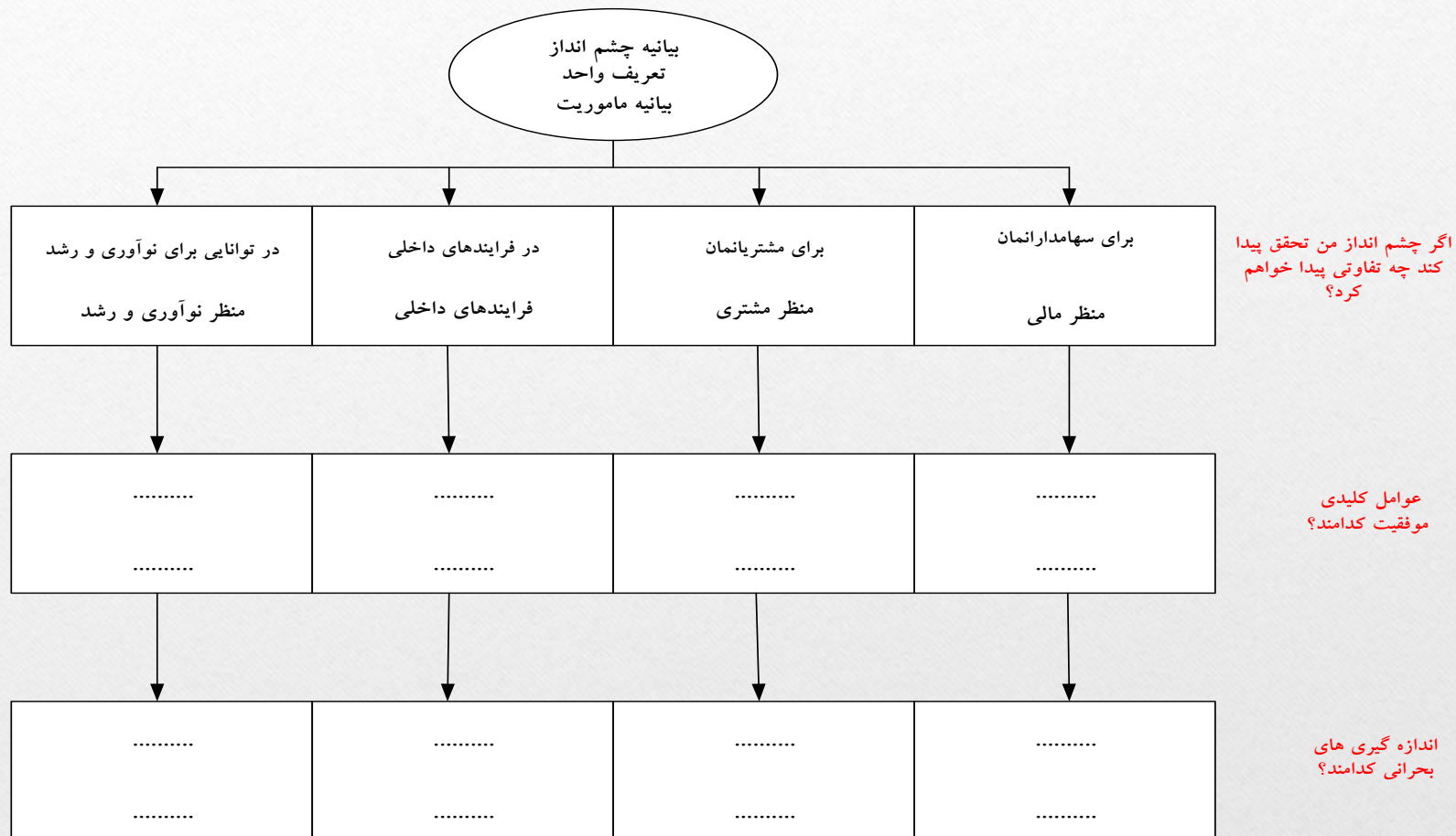
روند تکامل نسل های BSC



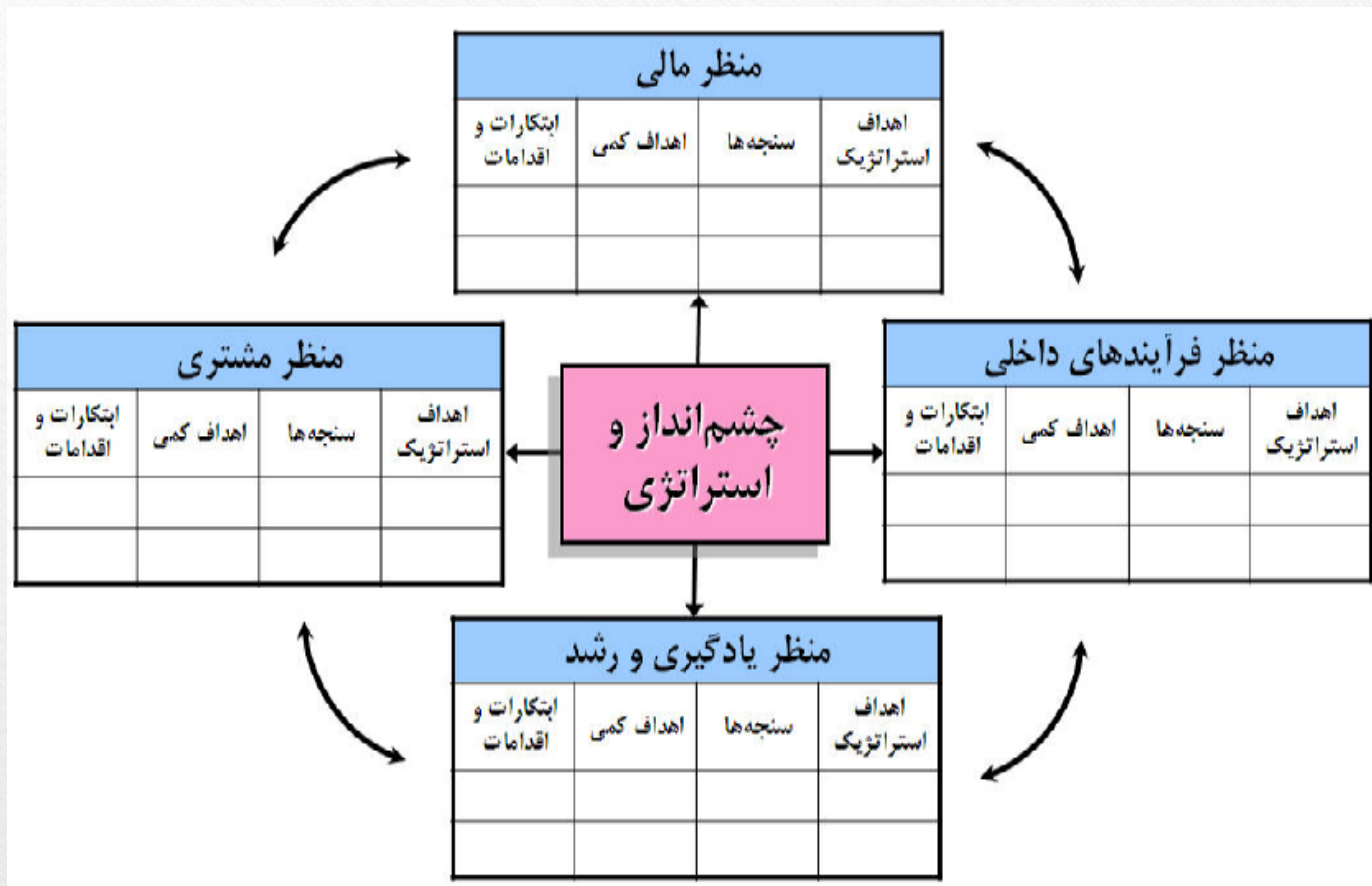
کارت امتیازی متوازن چارچوب اولیه (کاپلان و نورتن ۱۹۹۲)



کارت امتیازی نسل دوم (کاپلان و نورتن ۱۹۹۳)



نسل سوم کارت امتیازی متوازن



کارت (روش) امتیازی متوازن

منظر	اهداف استراتژیک	سنجه ها	اهداف کمی	ابتکارات و اقدامات
مالی				
مشتری				
فرایند داخلی				
یادگیری و رشد				



اهداف استراتژیک

❖ بیانیه های اهداف، بیانیه های مختصر و در عین حال دقیقی هستند که اقدامات مشخصی را که انجام آنها لازمه اجرای موفقیت آمیز استراتژی است را تشریح می کنند.

❖ اهداف استراتژیک به منزله پلی هستند که استراتژی کلان سازمان را به سنجه های عملکرد که به منظور تعیین پیشرفت های حاصل شده در جهت تحقق استراتژی انتخاب می شوند، پیوند می دهند.

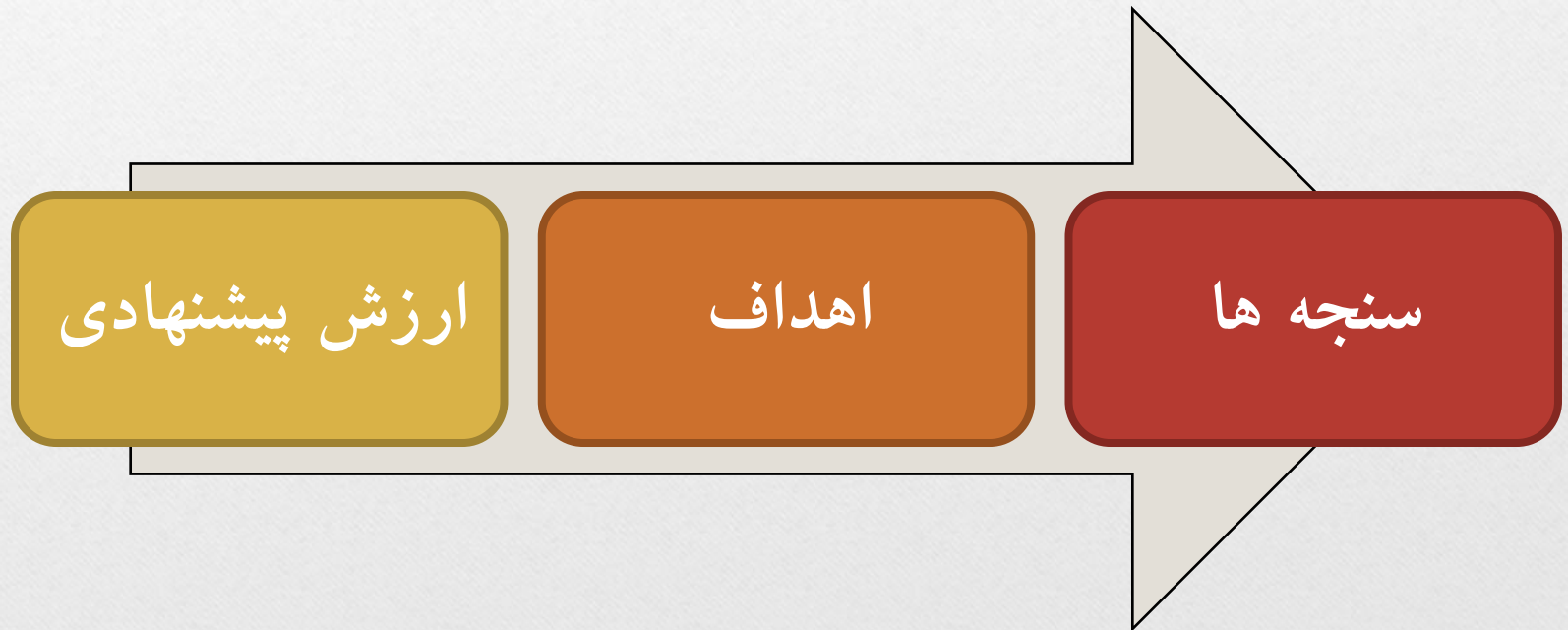
اهداف استراتژیک منظر مالی

- انجام چه اقداماتی در زمینه مالی برای حصول اطمینان از اجرایی شدن استراتژی ضروری است؟



اهداف استراتژیک منظر مشتری

- مشتریان هدف ما چه کسانی هستند و ما از طریق پیشنهاد چه ارزش هایی به آنها خدمت ارائه می کنیم؟



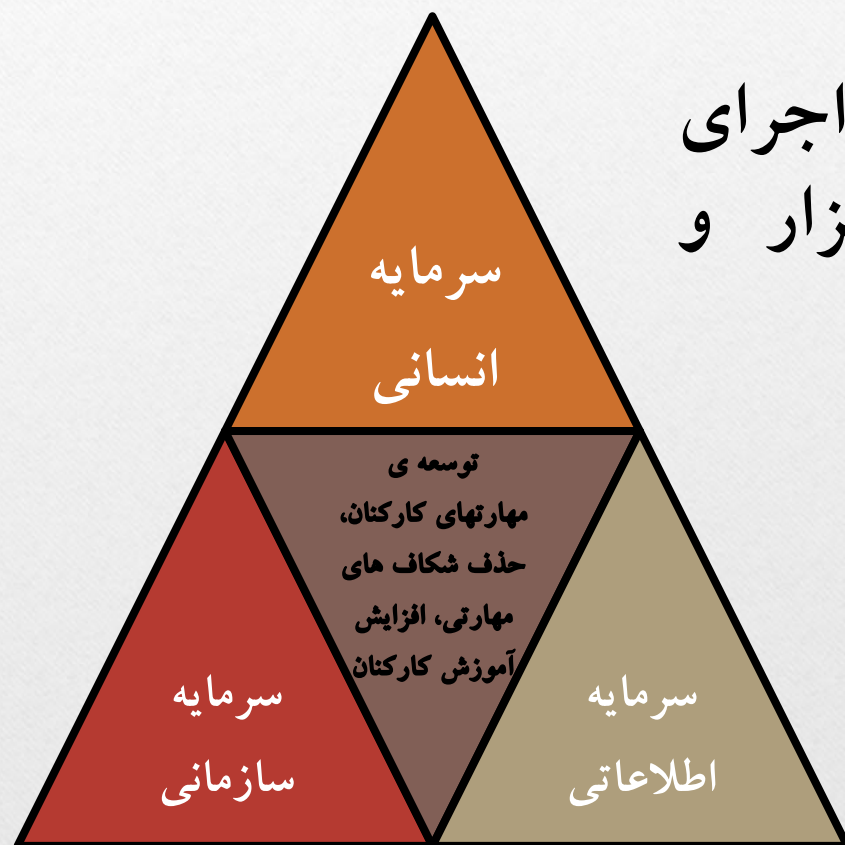
اهداف استراتژیک منظر فرایندهای داخلی

✓ به منظور جلب رضایت مشتریان و صاحبان
سهام سازمان باید در چه فرایندهایی سرآمد
باشد ؟

✓ فرایندهای کاملاً جدید جستجو گردد.

اهداف استراتژیک منظر یادگیری و رشد

★ کارکنان سازمان برای اجرای استراتژی نیازمند چه ابزار و تواناییهای هستند؟



سنجه ها

✓ سنجه ها ابزارهایی هستند که به منظور حصول اطمینان از تحقق اهداف و حرکت در جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی مورد استفاده قرار می گیرند.

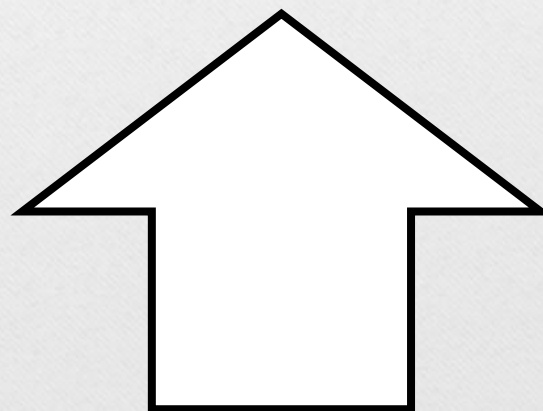
✓ سنجه ها را می توان به طور مشخص استانداردهایی معمولاً و نه همیشه قابل تبدیل به کمیت تعریف کرد که جهت تبادل اطلاعات مربوط به عملکرد و ارزیابی آن در مقایسه با نتایج مورد انتظار مورد استفاده قرار می گیرند.

انواع سنجه ها

تابع



هادی



سنجه های تابع

- بیانگر پیامدهای حاصل از اقداماتی هستند که در گذشته انجام شده اند.

سنجه های هادی

- به نتایجی منجر می شوند که توسط سنجه های تابع اندازه گیری می شوند.
- سنجه های هادی باید عملکرد سنجه های تابع را پیش بینی کنند.

انواع سنجه ها

مالی

- رشد، سودآوری و ارزش آفرینی

مشتری

- رضایت مشتری، سهم بازار، نگهداری و سودآوری مشتریان

فرایندهای داخلی

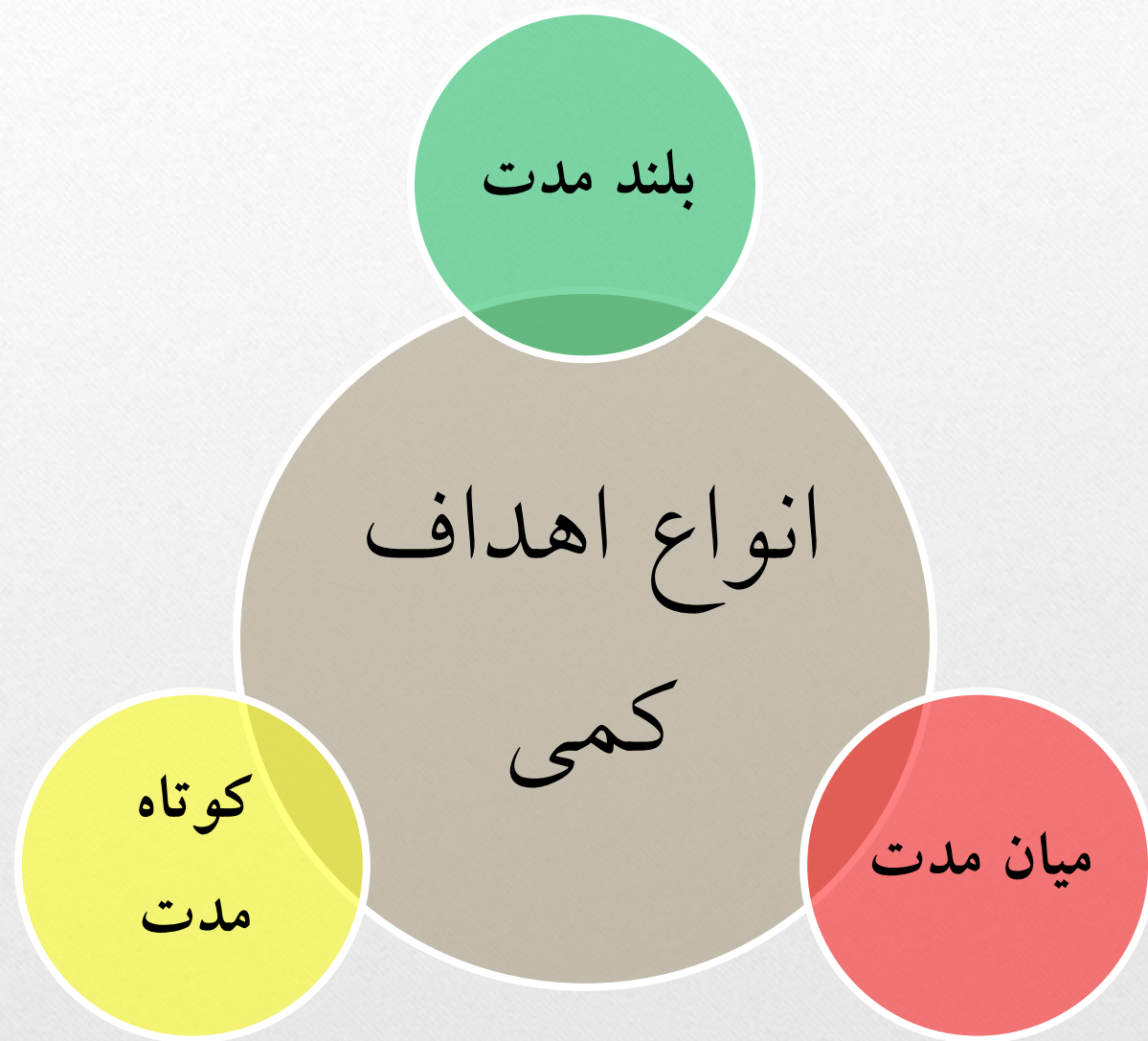
- سنجه های عملکردی جهت نظارت بر فرایندهای داخلی اصلی و فعالیت هایی که ارائه ی خدمات مورد نظر به مشتریان را ممکن می سازد، تعیین شوند

یادگیری و رشد

- میزان رضایت کارکنان، آموزش، شاخص انگیزه، بهره وری کارکنان و ...

اهداف کمی

- یک هدف کمی می تواند نمایانگر کمی سنجه ی عملکرد در نقطه ای در آینده یعنی سطح عملکرد مطلوب سازمان در آینده باشد.



اقدامات و برنامه های عملیاتی

✓ اقدامات، برنامه ها، فعالیت ها، طرح ها و ابتکارات اجرایی هستند که سازمان برای دستیابی به اهداف کمی و در نهایت اهداف بلند مدت و استراتژی برنامه ریزی می کند.

برای تدوین اقدامات مناسب فرآیند زیر ضروری است:

✓ تهیه فهرستی از کلیه اقدامات که در حال حاضر در سازمان در جریان است.

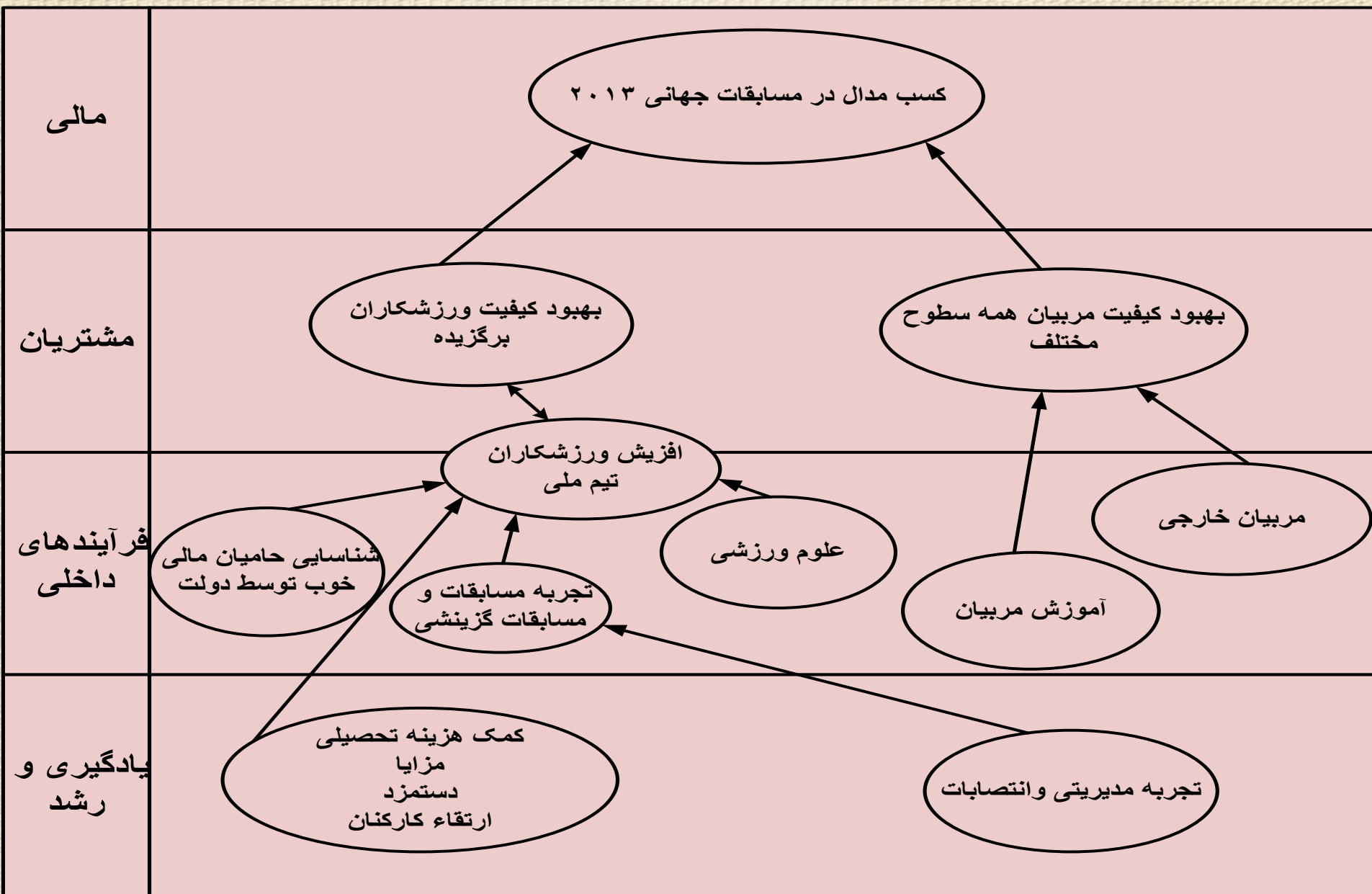
✓ برقراری ارتباط بین این اقدامات با روش ارزیابی متوازن

✓ حذف اقدامات غیر استراتژیک و توسعه ی اقدامات و برنامه های عملیاتی از قلم افتاده

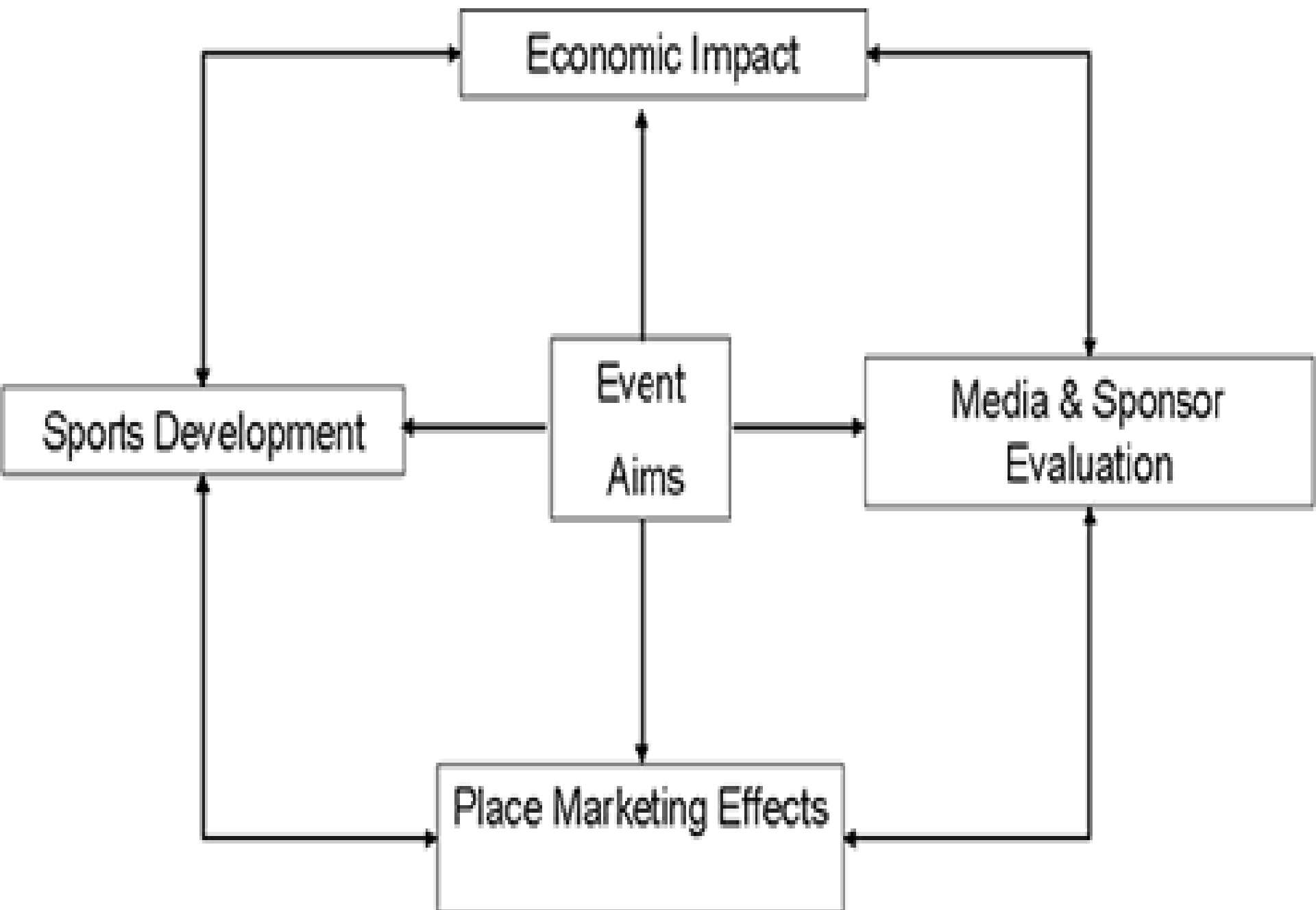
نقشه استراتژی

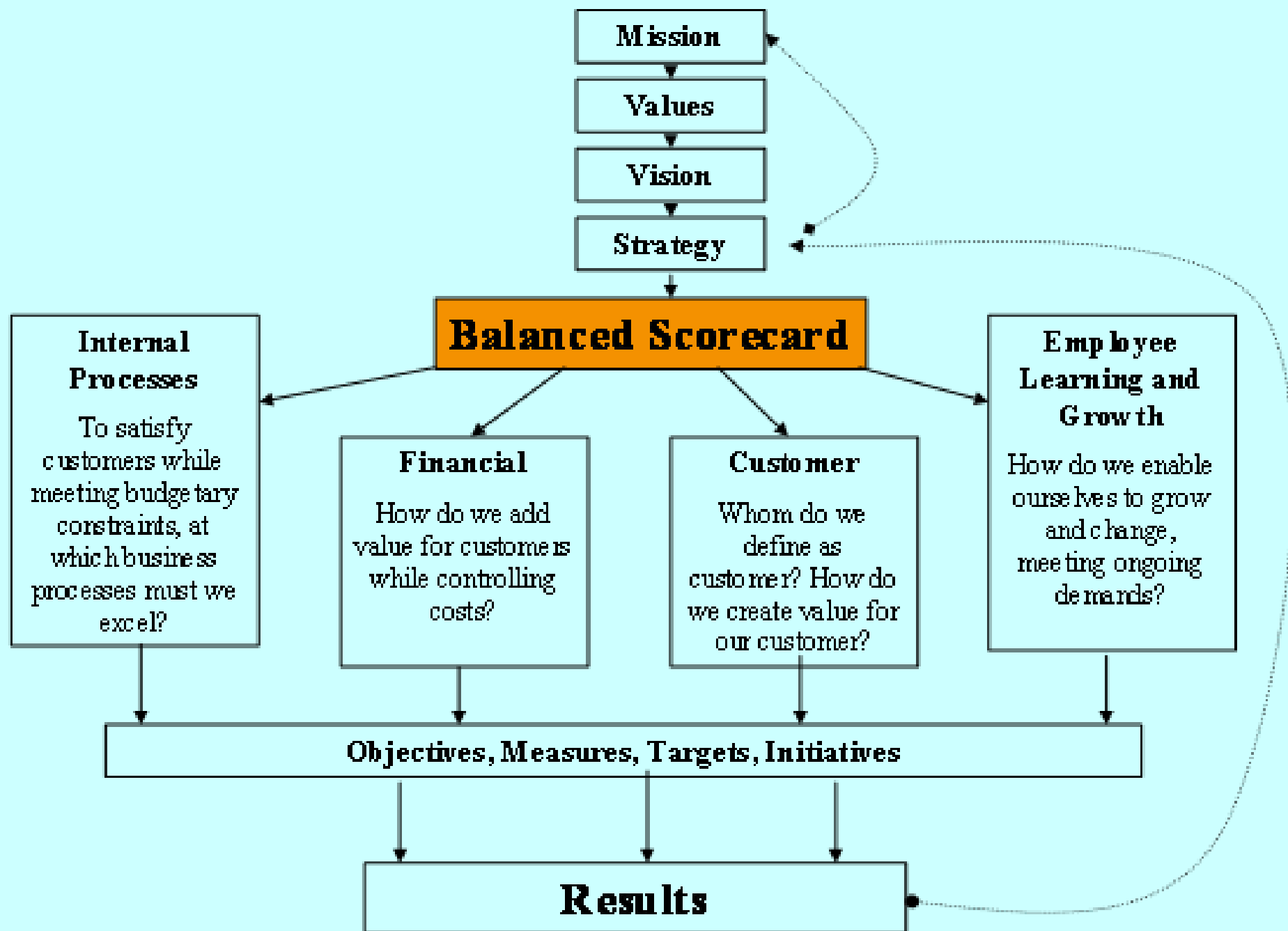
✓ نقشه استراتژی در واقع استفاده از **روابط علت و معلولی** در کارت امتیازی متوازن می باشد. نقشه های استراتژی ابزاری برای انتقال مفهوم استراتژی و فرآیندها و سیستم هایی که به سازمان در اجرای آن استراتژی کمک می کند، فراهم می آورند.

✓ همچنین به **کارکنان بینشی روشن درباره نحوه ارتباط وظایفشان** با **اهداف کلی سازمان داده** و آنها را قادر می سازد تا به **طریقی هماهنگ** و مشارکتی در جهت اهداف مطلوب سازمان، عمل نمایند.



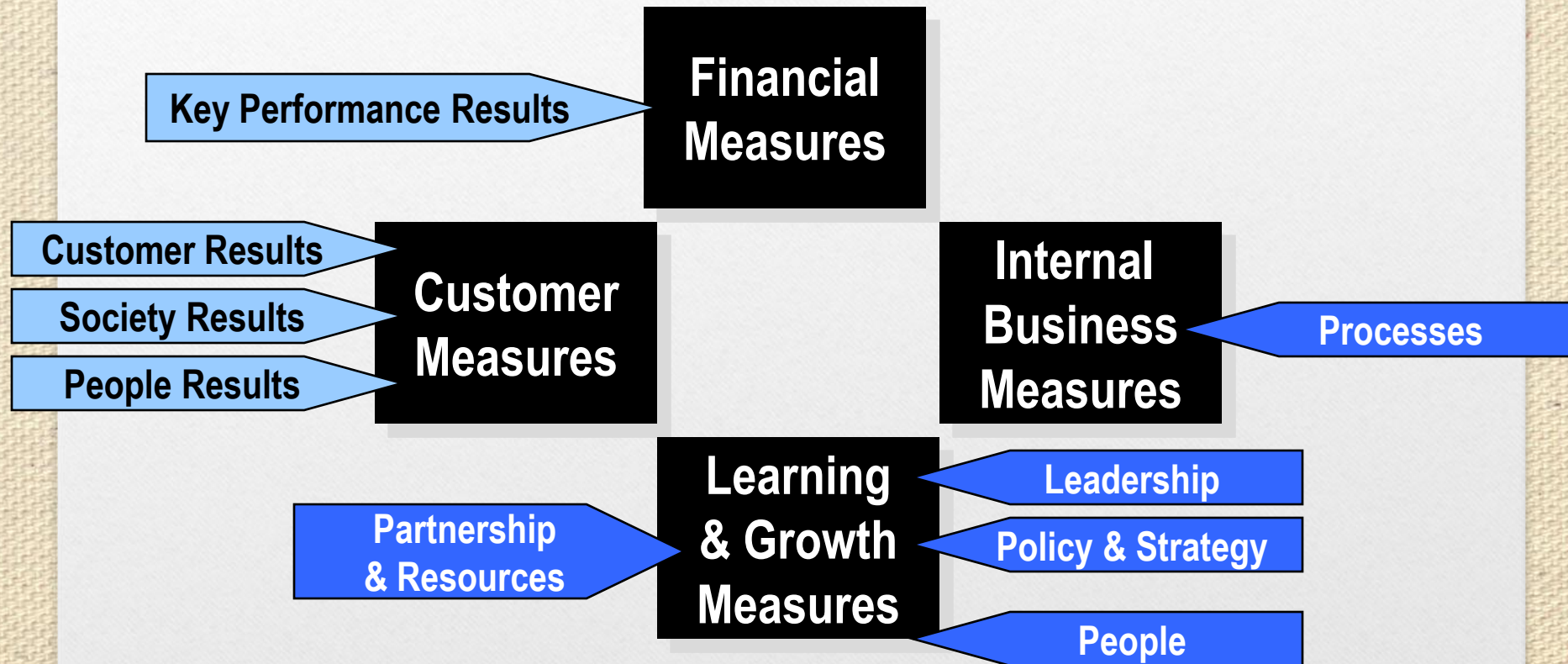
نقشه استراتژی چشم انداز: برتر بودن فدراسیون ورزشی سپک تکرای سنگاپور (فدراسیون ورزشی سپک تکرای سنگاپور، ۲۰۰۶)





The **B**alanced **S**corecard and the EFQM

...The Balanced Scorecard impacts on it all



آرمان و استراتژی

وجه مالی				
اقدامات	اهداف کمی	سنجه ها	اهداف	برای موفقیت مالی ، باید چگونه در برابر صاحبان سهام ظاهر شویم

وجه مشتریان				
اقدامات	اهداف کمی	سنجه ها	اهداف	برای دستیابی به آرمان خود، چگونه باید در برابر مشتریان ظاهر شویم؟

وجه فرایندهای داخلی				
اقدامات	اهداف کمی	سنجه ها	اهداف	به منظور کسب رضایت مشتریان و صاحبان سهام باید در چه فرایندهای داخلی سرآمد باشیم؟

وجه رشد و یادگیری				
اقدامات	اهداف کمی	سنجه ها	اهداف	برای دستیابی به آرمان خود چگونه باید توانایی تغییر و بهبود را حفظ کنیم؟

بخش هشتم

ارزیابی با رویکرد ۳۶۰ درجه

توسعه و ارزیابی



هیچ نوع توسعه ای 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 تا وضعیت موجود را شناسایی نکنیم امکان حرکت به سوی وضعیت مطلوب را نخواهیم داشت.

ارزیابی



ارزیابی عمل یافتن ارزش هر چیز است.

ارزیاب کسی است که ارزش هر چیز را معین می کند.

ارزش یعنی قیمت، بها، ارز، ارج، قدر، برازندگی، شایستگی، زیبایی، قابلیت و استحقاق.

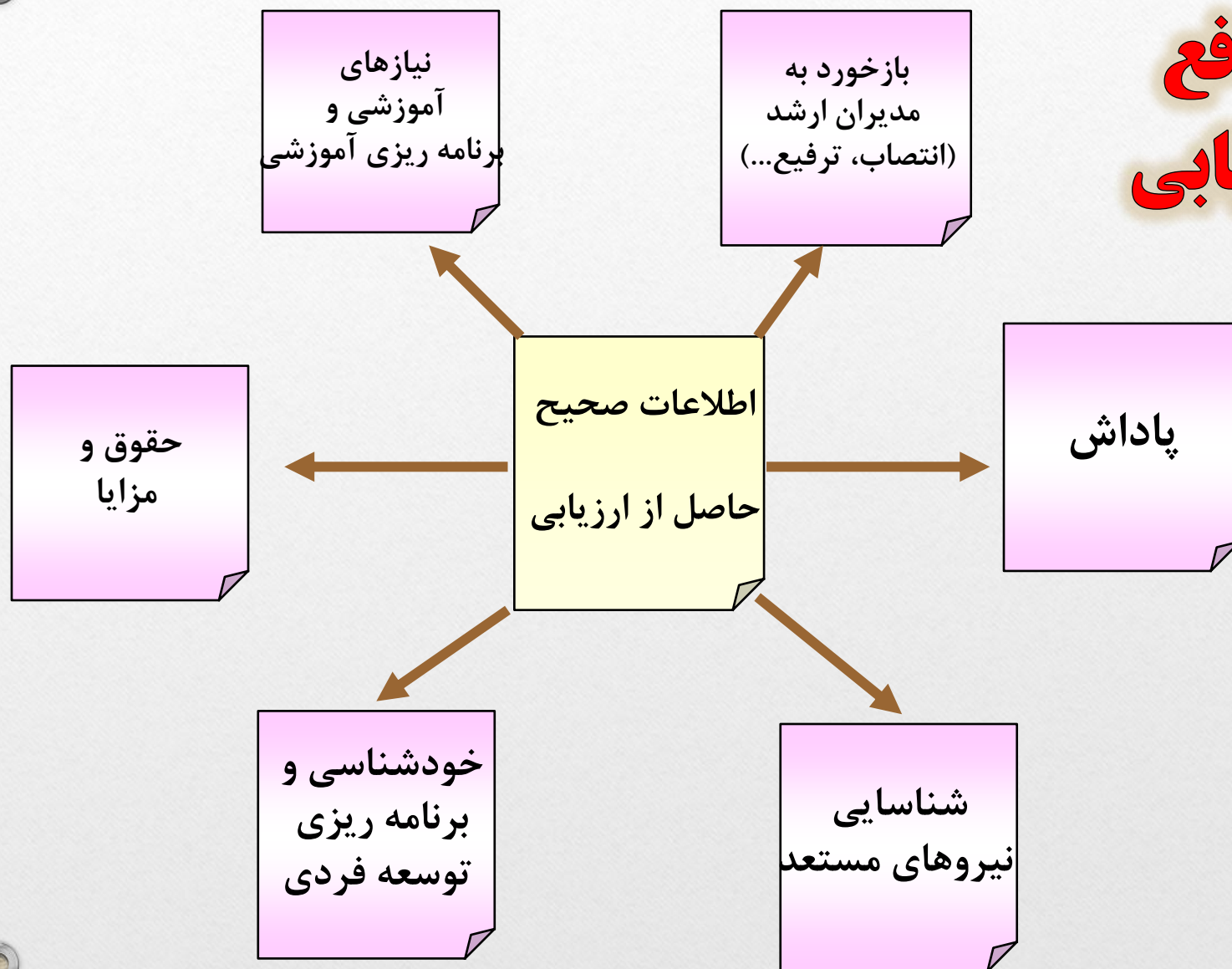
ارزیابی عبارت است از: مراحل رسمی به منظور سنجش و مطلع نمودن افراد در مورد نحوه انجام وظایف و مسئولیت های محوله و صفات، خصوصیات و ویژگی های مورد نظر و هم چنین شناخت استعداد های بالقوه افراد جهت رشد و شکوفائی در ابعاد مختلف مورد نیاز سازمان

رویکردهای سنتی ارزیابی؟



- رویکردهای سنتی بیشتر به دنبال **مچ گیری** و **نظارت بر کارکنان** بودند به همین دلیل بر نظارت مستقیم بر کارکنان تاکید زیادی داشتند.

منافع ارزیابی



در انجام ارزیابی

هدف شناسایی **شایستگی های** منابع انسانی و

ایجاد تناسب بین شغل و شاغل است.



تعریف شایستگی

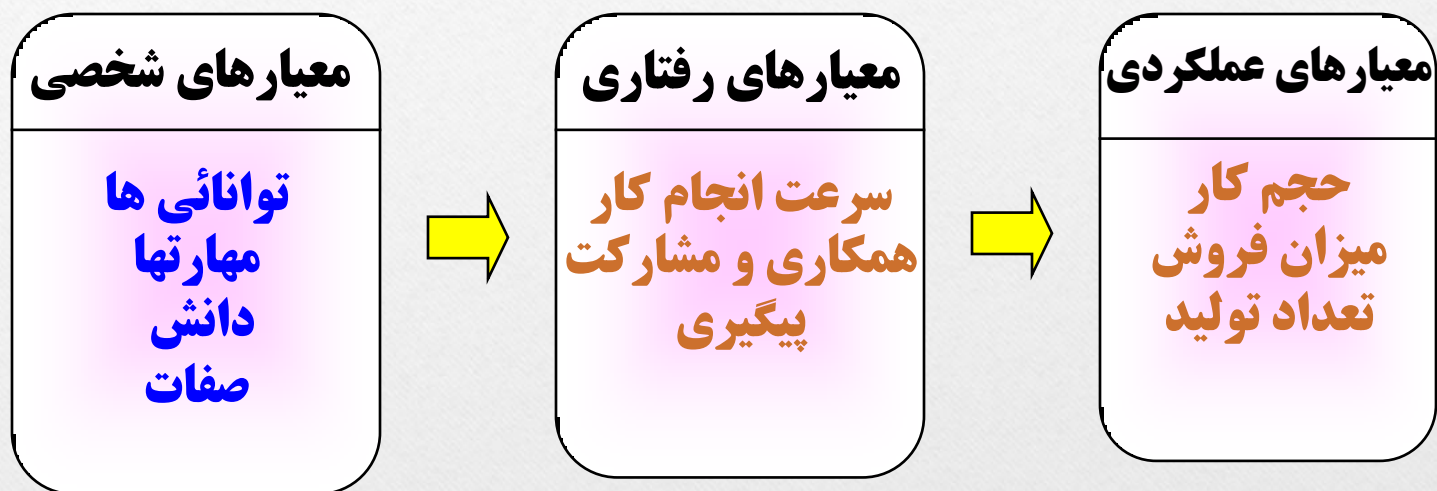
تعریف دقیق و مشترکی از شایستگی وجود ندارد.

ویژگی های یک فرد که عملکرد و یا رفتار را در کار مشخص می کنند (کمیسون خدمات عمومی دولت کانادا).

هرگونه دانش، مهارت / توانائی یا کیفیت (صلاحیت) شخصی است که از طریق رفتار نشان داده می شود و منجر به تعالی خدمت دهی و عملکرد بالا می گردد (بوندر ، ۲۰۰۳)

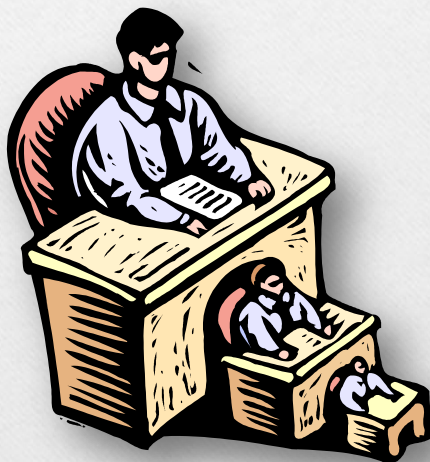
توانایی هایی که منجر به تفاوت بین عملکرد برتر و متوسط می گردند (مک کللند).

معیارهای ارزیابی



مشکلات ارزیابی از طریق یک منبع

- ارزیابی از طریق یک منبع پاسخگوی کلیه نیازها نیست.
- بیشتر برای افزایش حقوق و دستمزد مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- این نوع ارزیابی در زیردستان ایجاد تنش می‌نماید.
- بازخوردهای رشد و توسعه‌ای که به افراد داده می‌شود غالبا مبهم است.
- اغلب مدیران با مهارت‌های ارزیابی عملکرد آشنایی کافی ندارند.
- سلايق شخصی سرپرستان تاثیر زیادی در ارزیابی فرد دارد.
- امروزه افراد مافوق فرصت کمتری نسبت به همکاران در اختیار دارند تا کار افراد را از نزدیک مشاهده کنند.

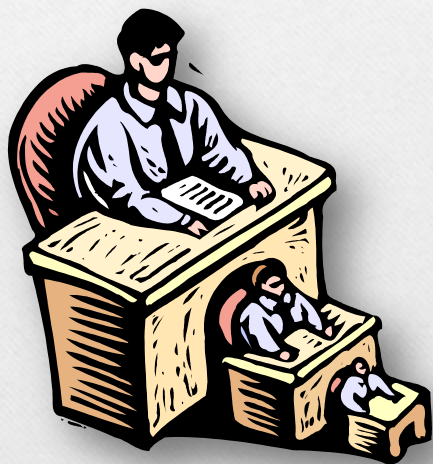


مشکلات ارزیابی از طریق یک منبع

- ارزیابی از یک منبع باعث می شود ارزیابی شونده تلاش کند تا مافوق را تحت تاثیر قرار دهد و نسبت به دیگر **ارباب رجوعان** و **مشتریان** بی توجه باشد.
- ارزیابی اغلب می تواند انعکاس قضاوت های شخصی مبتنی بر آنچه مافوق دوست می دارد یا خیر، باشد.

نتایج:

نارضایتی افراد با صلاحیت، روی آوردن افراد به رفتارهای سیاسی نامطلوب، عدم تحقق اهداف سازمان، کاهش بهره وری و...



وضعیت مطلوب

- ✓ کسب اطلاع از نظرات مشتری (مشتری مداری)
- ✓ انجام برنامه ریزی های آموزشی براساس نتایج ارزیابی ها
- ✓ شناسائی نیروهای مستعد سطوح مدیریت (انتصابات، ترفیعات)
- ✓ کسب اطلاع از توانائی ها، ضعف ها، نیازهای آموزشی و طرز تلقی مدیران درباره خود
- ✓ درجه بندی مدیران براساس یک سیستم پویا و جامع
- ✓ انتخاب مدیران نمونه و معرفی به عنوان الگو

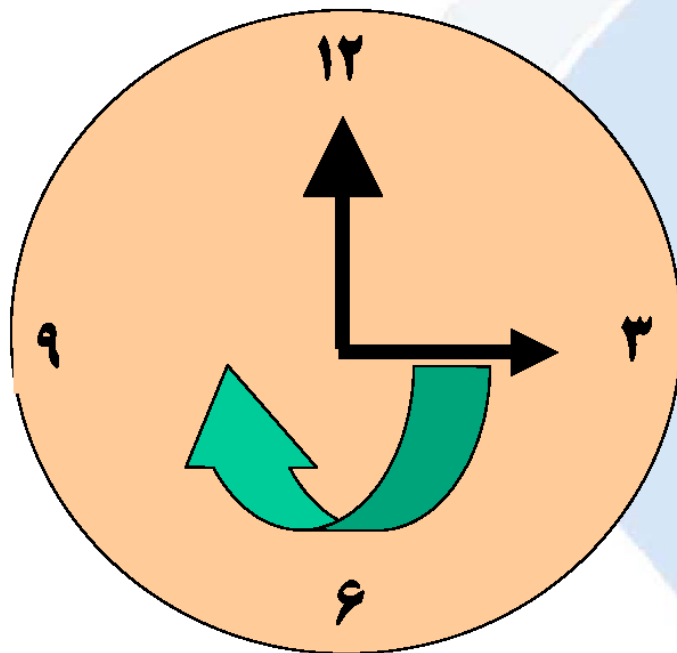
ارزیابی ۳۶۰ درجه چیست؟

نوعی فرایند ارزیابی است که به صورت **گروهی** انجام می‌گیرد و در آن **تمامی افرادی** که در سازمان بطور مستقیم و غیرمستقیم با فرد ارتباط دارند اعم از رئیس، مرئوس، همکاران و مشتریان شرکت می‌کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی ارائه نمایند.

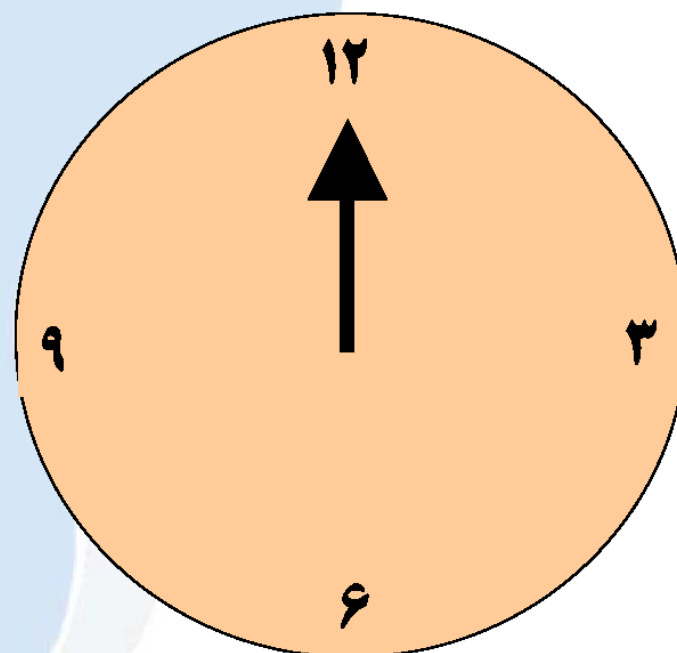
دیگر نامهای ارزیابی ۳۶۰ درجه

- 360 feedback
 - multi-source feedback
 - multi-rater feedback
 - full-circle appraisal
 - upward feedback
 - peer evaluation
- بازخور ۳۶۰ درجه
 - بازخور از چند منبع
 - بازخور از ارزیابی کنندگان متعدد
 - ارزیابی چرخه کامل
 - بازخور رو به بالا
 - ارزیابی هم‌رتبه‌ها

مقایسه روشهای سنتی ارزیابی عملکرد با روش ارزیابی ۳۶۰ درجه

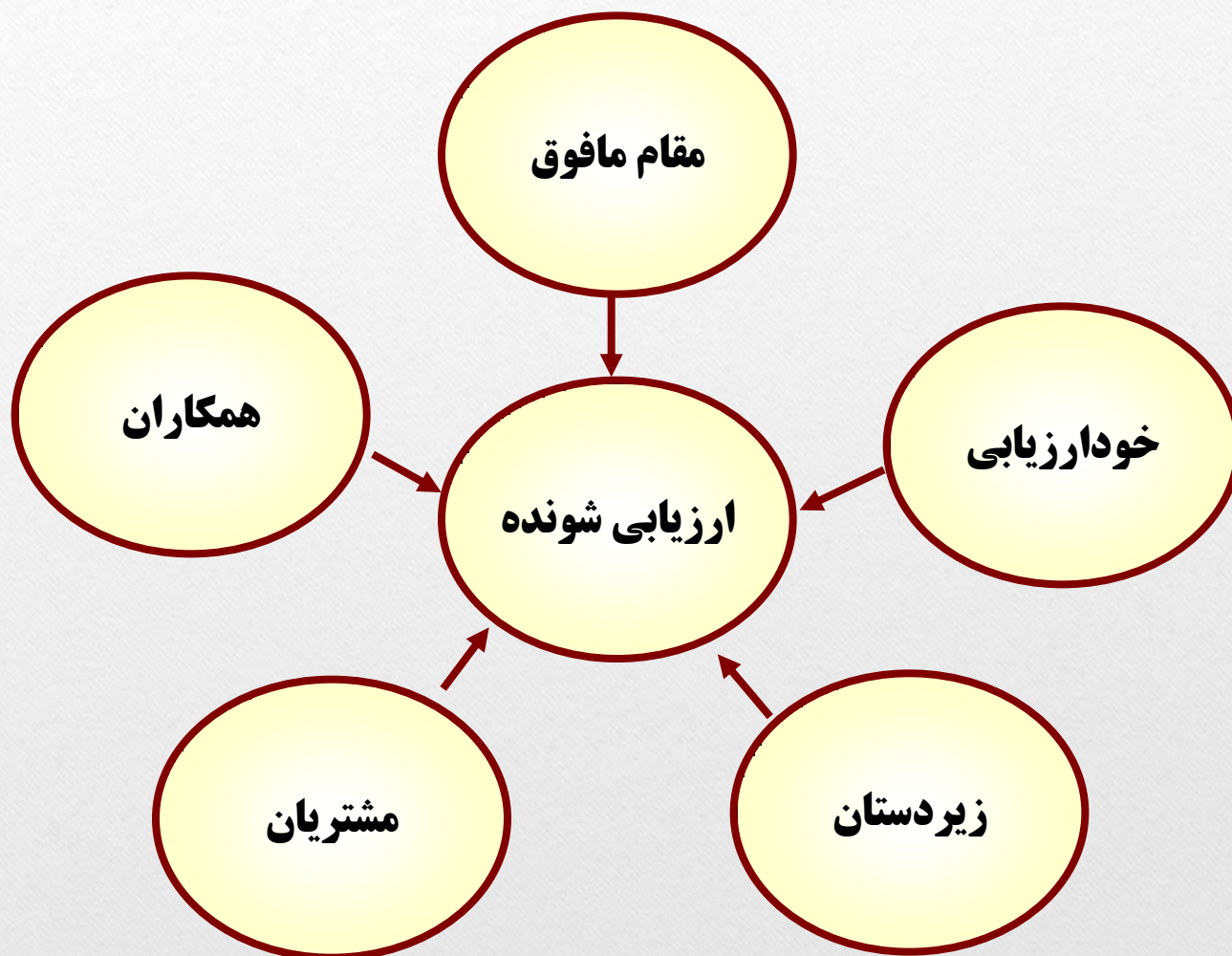


ارزیابی ۳۶۰ درجه



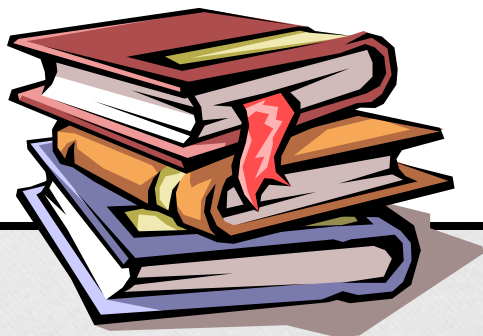
روش سنتی

ارزیابی کنندگان در روش ارزیابی ۳۶۰ درجه



پیشینه ی باز خورد ۳۶۰ درجه

این روش از اوایل دهه ۱۹۹۰ رواج یافته است. شرکت های امریکایی مانند شرکت تلفن امریکا آغازگر استفاده از این سیستم ارزیابی بوده اند. امروزه بیش از ۸۰ درصد شرکت های برتر که در مجله فورچون از آنها نام برده می شود از این سیستم ارزیابی استفاده می کنند.

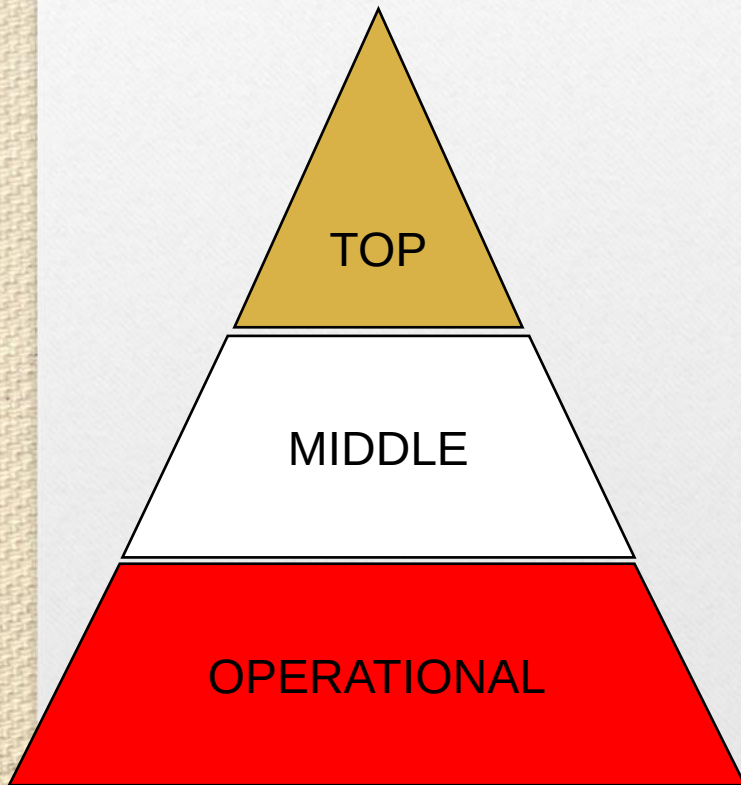


ویژگی های بازخورد موثر

- ویژه فردی خاص است.
- مثبت و تقویت کننده است.
- واضح و بدون ابهام است.
- حساس است.
- دارای جمله بندی دقیق است.
- تحمیلی نیست.
- خوب ارائه می شود.
- توصیفی است.
- بر رفتارهای قابل تغییر تمرکز می کند.
- مورد تائید است.
- هدف گرا است.
- به روز است.

دامنه کاربرد

بر طبق نظرسنجی انجمن مدیران منابع انسانی، سازمان ها به ترتیب زیر از بازخور ۳۶۰ در سطوح مدیریت خود استفاده کرده اند.



سطح	درصد
مدیران ارشد	۳۵
مدیران بالاتر از سطوح میانی	۳۷
مدیران میانی	۲۳
مدیران عملیاتی	۱۸
افراد غیر مدیر	۱۱

موارد کاربرد بازخور ۳۶۰ در سازمان ها

بر طبق تحقیقات از مدیران منابع انسانی نتایج زیر به دست آمده است:

توسعه سازمان و مدیریت	۵۸٪
ارزیابی عملکرد	۲۵٪
حمایت از عملیات استراتژیک و تغییر فرهنگی	۲۰٪
توسعه تیم	۱۹٪

کاربرد ارزیابی ۳۶۰ در ساختاردهی مجدد

درموسسه Idaho National Engineering Laboratory از بازخور ۳۶۰ درجه در ساختاردهی مجدد استفاده شده است.

تعداد زمان	Number of supervisor	Number of employee
Past	1	4.5
Now	1	17

برخی از شرکتهایی که از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می کنند:

JAHNSON & JAHNSON

DETROIT EDISON

FORD FOUNDATION

SYSCO

US PATENT & TRADEMARK OFFICE

CORDIS CORPORATION

GENERAL ACCOUNTING OFFICE

*ARMY MANAGEMENT ENGINEERING
COLLEGE*

CHRYSLER

DISNEY

UPS

GENERAL MILLS

AT & T

EXXON

AMOCO

GE

IBM

CATERPILLAR

SHELL OIL

CANON USA

FEDERAL RESERVE BANK

DU PONT

PROCTER & GAMBLE

DOW CHEMICAL

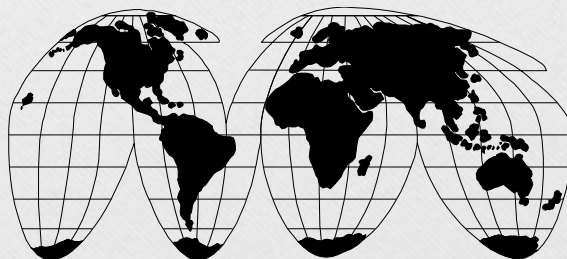
ایران خودرو

سایپا

شرکتهای تابعه سازمان گسترش

و نوسازی صنایع ایران

و.....



مزایای بکارگیری ارزیابی ۳۶۰ درجه

- این نوع ارزیابی سیستماتیک و ساختار یافته است.
- این فرایند بیشتر در جهت بهینه سازی مدیران است.
- این فرایند بطور دقیقی می تواند در جهت اهداف سازمان قرار گیرد.
- نتایج این فرایند بیشتر مورد قبول فرد ارزیابی شونده است.
- موجب ارتقای کار تیمی و مشارکت کارکنان می شود.
- بر خدمات دهی به مشتریان تمرکز دارد.
- بر شناسایی شایستگی ها و موانع موفقیت افراد تاکید دارد.
- این فرایند افراد را در مسیر شغلیشان هدایت می کند.

منافع بازخورد ۳۶۰ درجه برای فرد

- ادراک فرد به واقعیت نزدیکتر می شود.
- نیازهای توسعه و رشد مشخص می گردند.
- تمرکز بر بازتاب رفتار در تعامل با دیگران می شود.



منافع بازخورد ۳۶۰ درجه برای تیم

✓ ارتباطات را بین اعضای تیم افزایش می دهد.

✓ با درگیر کردن اعضای تیم در فرایند توسعه از کار تیمی حمایت می کند.



منافع باز خورد ۳۶۰ درجه برای سازمان

- فراهم سازی ارتقاء از داخل سازمان (شناسایی نیروهای مستعد)
- بهبود خدمات به مشتریان با توجه به نظرات آن ها
- جهت دهی به برنامه های آموزشی
- افزایش حیطه نظارت مدیران
- توسعه مدیران و افزایش سود آوری سازمان
- توانا سازی کارکنان
- شناسایی مهارت ها و شایستگی های سازمانی



هدف از ارزیابی ۳۶۰ درجه

توسعه ی فردی است.

توسعه فردی



تفویض اختیار

و توانمندسازی



توسعه سازمان

مشکلات بکارگیری ارزیابی ۳۶۰ درجه

- عدم پذیرش نتایج بدست آمده توسط کاندیداها
- تاکید بر نقاط ضعف در بازخورد به کاندیداها
- عدم استفاده از نتایج بازخورد در جهت توسعه ی فرد
- به وجود آمدن مواردی از قبیل اثر هاله‌ای، کلیشه سازی و...
- فقدان حمایت مدیریت ارشد
- عدم ارتباطات مؤثر با ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان
- فقدان تطابق با بینش، مأموریت و استراتژی های شرکت
- برخی تناقضات در آراء افراد
- زمانبر بودن از لحاظ اجرایی در سازمان هایی که سیستم اطلاعاتی قوی ندارند.

بازخورد ۳۶۰ درجه (تهدیدها)

❖ مقاومت پرسنل تحت سرپرستی از دادن نظرات صائب

❖ محرمانه نماندن اطلاعات و افشای اطلاعات

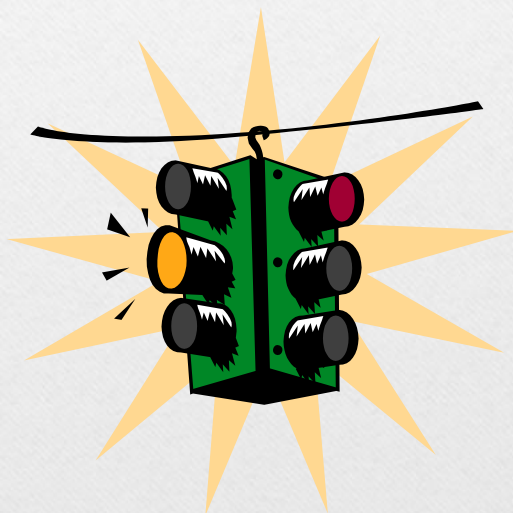
❖ انجام تسویه حساب های شخصی در جریان ارزیابی

❖ کمی تجربه و مهارت ارزیابی کنندگان

❖ تاخیر در تکمیل فرم های ارزیابی و عودت به مرکز ارزیابی کننده

❖ نبود فرهنگ ارزیابی و مشکلات ناشی از آن

❖ اشتباهات ناشی از تعیین مشتریان خارجی در سازمان ها



بهترین فواصل زمانی برای تکرار ارزیابی ۳۶۰ درجه

✓ باید به ارزیابی شوندگان فرصت داد تا بتوانند تغییر کنند.

✓ باید به ارزیابی کنندگان فرصت داد تا تغییر ارزیابی شوندگان را مشاهده و ادراک نمایند.

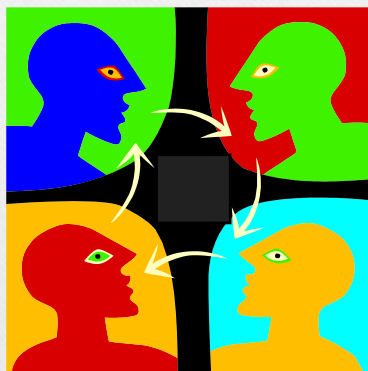
✓ بر طبق تحقیقات بهترین زمان تکرار ارزیابی ۳۶۰ درجه فواصل زمانی یکساله هستند.



درجه مواردی بازخور ۳۶۰ درجه نامناسب است؟

✍ افراد تازه کار هستند و یا شناخت کاملی از مسئولیت های ارزیابی شونده ندارند لذا نمی توانند اطلاعات صحیحی ارائه کنند.

✍ گروه یا سازمان تغییر عمده ای را تجربه می کند.



✍ درجه بالایی از بی اعتمادی در محیط حاکم است.

هفت عامل اساسی در موفقیت ارزیابی ۳۶۰ درجه

- ۱- هدفی روشن برای فرایند بیان کنید.
- ۲- بازخورد ۳۶۰ درجه باید دربرگیرنده تمام ذی نفعان باشد.
- ۳- از بالا شروع کنید.
- ۴- محرمانه بودن فرایند را حفظ کنید.
- ۵- مالکیت فرایند را به ارزیابی شونده بسپارید.
- ۶- فرایند را تا آخرین مرحله (ارائه بازخورد) ادامه دهید.
- ۷- فرایند را تکرار کنید.

اقدامات پس از ارزیابی ۳۶۰ درجه

۱. ارائه بازخورد ارزیابی به خود فرد و بیان راهکارهایی برای خودتوسعه ای
۲. ارائه بازخورد به مدیر مستقیم فرد و تشریح راهکارهایی برای مربیگری
۳. استفاده از نیازسنجی آموزشی بر اساس ارزیابی ۳۶۰ درجه و ارائه آموزش

های لازم



اهمیت توسعه منابع انسانی

به مردم گفت دانشمند چینی

اگر برنامه یکساله دارید

درخت میوه باید کاشت در باغ

اگر برنامه صد ساله است باید

چو انسان تربیت کردید شاید

سخن های مرا نیکو شمارید

برنج اندر حیات خود بکارید

اگر برنامه ده ساله دارید

به انسان ساختن، همت بکارید

جهانی را به دست او سپارید



موفق باشید.