



مدیریت عملکرد

در سازمان‌های ورزشی



دکتر حسن معصومی
استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس



به نام خداوند بخشنده مهربان

مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی

دکتر حسن معصومی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد چالوس

سرشناسه	: معصومی، حسن، ۱۳۴۷-
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی / حسن معصومی.
مشخصات نشر	: تهران: علم و حرکت، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۴۰۴ ص.؛ مصور، جدول.
شابک	: ISBN 978-600-8500-14-8
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا.
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۴۰۳-۴۰۶.
موضوع	: عملکرد -- ارزشیابی Performance -- Evaluation
موضوع	: عملکرد -- مدیریت Performance -- Management
موضوع	: ورزش -- مدیریت Sports administration
موضوع	: ورزشگاه‌ها -- مدیریت Stadiums -- Management
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۶ م۴م/۵/ HF۵۵۴۹
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۹۶۴۱۹۳

بیایید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده، کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است، نتیجه این عمل نادرست، موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز پیامدهای ناگوار در زندگی و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.



تهران - سه راه طالقانی، خیابان خواجه نصیرالدین طوسی، خیابان شهید محمدعلی مقدم، پلاک ۷۹ طبقه دوم • تلفن ۷۷۶۰۶۸۱۸ - ۷۷۵۲۵۶۸۴ • فاکس ۷۷۶۳۲۷۰۹
وبسایت: www.elmoharekat.com • ایمیل: elm.va.harekat@gmail.com

مدیریت عملکرد در سازمان‌های ورزشی

مؤلف: دکتر حسن معصومی

حروف‌نگار و صفحه‌آرا: فیروزه خسروشعار

طراح جلد: محمدرضا مسعودی

نشر علم و حرکت

چاپ اول، ۱۳۹۶ - تعداد ۲۰۰ نسخه

«همه حقوق برای ناشر محفوظ است»

شابک ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۰۰-۱۴-۸ ISBN: 978-600-8500-14-8

پیشگفتار

به حساب خود برسید قبل از این که به حساب شما رسیدگی کنند. پیامبر اکرم (ص)
انسان به گفتارش سنجیده و به رفتارش ارزیابی می شود. امام علی (ع)

سازمان های ورزشی که بازوی اصلی ورزش هر کشور هستند، برای بهبود عملکردشان، به مدیریت و ارزیابی عملکرد نیاز دارند. ارزیابی عملکرد سازمان های ورزشی کشور و تعیین میزان موفقیت آنها در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، یکی از دغدغه های اصلی مدیران آن است. از مهم ترین کارکردهای ارزیابی در سازمان ها، هدایت صحیح آنها در راستای اهداف کلان ملی و توسعه در کشور است. مدیریت عملکرد^۱، به عنوان یکی از نظام های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمان ها و در نتیجه، بهبود عملکرد سازمان ها ایفا می نماید. ارزیابی عملکرد بخشی از نظام مدیریت عملکرد است، نظامی که فعالیت های کارکنان را در جهت اهداف و استراتژی های سازمان جهت می دهد، راهنمایی برای تصمیمات منابع انسانی نظیر توسعه، جبران خدمات، نگهداشت و ارتقای کارکنان است، نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان را شناسایی می کند و اطلاعات ارزشمندی را برای ارزیابی مجدد معیارها و ابزارهای انتخاب فراهم می آورد. ارزیابی عملکرد سازمان ها برای شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی است. هر سازمان و به طور عام صرف نظر از نحوه فعالیت، اندازه و ساختار خود در تلاش است تا عملکرد خود را در حد مطلوبی بهبود دهد، تا بتواند موجودیت خود را حفظ نمایند.

یکی از ویژگی های بارز سازمان های پیشرو، کاربرد موفقیت آمیز اندازه گیری عملکرد به منظور دستیابی به بینش و قضاوت صحیح نسبت به کارایی و اثربخشی برنامه ها، فرایندها و افراد آنهاست. برای این که سازمانی به اهدافش دسترسی پیدا کند، کارکنان باید کارهایشان را در سطح قابل قبولی از کارایی انجام دهند. این مسئله برای سازمان ها امری ضروری است. از دیدگاه اجتماعی جالب ترین نکته برای سازمان ها این است که کارکنانی داشته باشند که کارهایشان را به خوبی انجام دهند. عملکرد خوب، بهره وری سازمان را بالا می برد که در نهایت، به توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ملی منجر می شود. اکثر سازمان های ورزشی کشور نظام مدیریت عملکرد دارند، اما معمولاً نمایشی بوده

و تفاوتی با ارزیابی عملکرد ندارد. سازمانی که سالی یکبار فرم‌های ارزیابی عملکرد را تکمیل و بدون ارائه بازخورد و توسعه فردی سال بعد دوباره آن را تکرار می‌کند، ارزیابی عملکرد انجام داده، اما نظام مدیریت عملکرد ندارد؛ چون این نوع ارزیابی، مستمر نیست، بازخورد ندارد و برنامه‌ای برای توسعه و بهبود عملکرد افراد وجود ندارد.

کتاب حاضر، در ۹ فصل تدوین شده و محتوای آن در مورد مبانی نظری مدیریت عملکرد، فرایند آن، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، نظارت مستمر و مربیگری، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد و تحلیل و بازنگری و بهبود عملکرد است. در این کتاب، با نحوه ارزیابی عملکرد در برخی از سازمان‌های ورزشی منتخب در کشور آشنا می‌گردید. مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با مطالعه و بررسی وضعیت موجود ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی در حوزه ورزش و مطابقت آن با مطالب فصل‌های این کتاب، اطلاعات خود را به‌روزرسانی کرده و در زمینه مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی بهره بگیرند.

لازم است از زحمات کلیه محققان، نویسندگان، مؤلفان، مترجمان و مشاوران مدیریت که از مطالب آنها در گردآوری و تألیف این کتاب استفاده شده است، تشکر و قدردانی کنم. امیدوارم کتاب حاضر مورد استفاده دست‌اندرکاران و مدیران سازمان‌های ورزشی، اساتید و دانشجویان مدیریت ورزشی واقع شده و خلأ کمبود کتاب در حوزه مدیریت عملکرد در ورزش را رفع نماید.

همچنین از محققان، نویسندگان و مترجمان زیر که از مطالب آنان در تألیف کتاب حاضر استفاده گردید تقدیر و تشکر می‌شود: سید محمد اعظمی‌نژاد، مهران احمدی‌پور، مجید طلیمی، محمدرضا نوروزی، زهرا بهشتی، محمد داورپناه جزی، رویا مرسلی، سید رضا موسوی، جمیله اوپسی، یلدا سهرابی، محمد اسعد کمالی، مراد احمدی‌پور، حمیدرضا عریضی، محمدجعفر نظری، محمد صادق حسن‌زاده، عباس شهرانی، مریم رضایی، سید محمد اعظمی‌نژاد، رویا مرسلی، محمدرضا عباسی، مریم مرادخانی، حسین عبدی، نیما قدوسی، سیدحسین علوی لنگرودی، فیاضی، مرجان، ملیحه میرزاده، محمد صادق حسن‌زاده، نیما قدوسی، مریم مرادخانی، سحر میرشاهی، میر سجیل پیدایی، مرتضی کرمی، محسن رفیعی اصل، علی نعمتی شهاب، مجید طلیمی، ایرج سلطانی، علی معبودی و گروه مشاورین بهسا و روزنامه دنیای اقتصاد.

حسن معصومی

فهرست مطالب

فصل ۱: آشنایی با اصول و مفاهیم اولیه مدیریت عملکرد	۹
مقدمه	۹
مدیریت عملکرد	۱۱
آشنایی با مراحل پنج‌گانه مدیریت عملکرد	۱۳
ارتباط مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد	۱۵
نقش مدیریت عملکرد در توسعه منابع انسانی	۱۷
عملکرد و عوامل مؤثر بر آن	۱۸
ماهیت مدیریت عملکرد	۲۱
ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد	۲۱
اهداف مدیریت عملکرد	۲۲
اصول مدیریت عملکرد	۲۳
اصول اخلاقی در ارزیابی عملکرد کارکنان	۲۳
مدیریت عملکرد تعهد دوسویه را بین کارکنان و سازمان ایجاد می‌کند	۲۴
مزایای مدیریت عملکرد	۲۴
معایب مدیریت عملکرد	۲۶
پرسش‌های مروری	۲۶
فصل ۲: چرخه مدیریت عملکرد	۲۷
مقدمه	۲۷
چرخه مدیریت عملکرد	۲۷
سه وجهی کردن مدیریت عملکرد اثربخش	۳۳
عوامل تأثیرگذار در اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد	۳۶
مراحل استقرار نظام مدیریت عملکرد	۳۶
عوامل مؤثر در توفیق مدیریت عملکرد	۴۳
نیاز به سیستم مدیریت عملکرد: مطالعه موردی	۴۳
پرسش‌های مروری	۴۴
فصل ۳: برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد	۴۵
مقدمه	۴۵
برنامه‌ریزی عملکرد چیست؟	۴۶
هدف‌گذاری چیست؟	۴۸

۵۰	نظریه تعیین هدف
۵۲	انواع هدف‌گذاری
۶۰	فرایند تحقق اهداف فردی و سازمانی
۶۴	چگونه هدف‌گذاری کنیم؟
۷۱	آگاهی از تنوع در اثر هدف‌گذاری
۷۳	قوانین طلایی هدف‌گذاری
۷۵	استانداردگذاری عملکرد
۷۷	توافق‌نامه عملکرد
۸۳	پرسش‌های مروری
۸۵	فصل ۴: نظارت مستمر و مربیگری عملکرد
۸۵	مقدمه
۸۶	نظارت مستمر
۸۶	مربیگری چیست؟
۹۰	مربیگری و ورزش
۹۵	انواع مربیگری
۹۸	الگو GROW ابزاری ساده برای مربیگری
۱۰۰	فرایند مربیگری
۱۰۸	پرسش‌های مروری
۱۰۹	فصل ۵: ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد
۱۰۹	مقدمه
۱۱۰	ارزیابی عملکرد
۱۱۱	مروری بر واژگان و اصطلاحات
۱۱۶	انواع ارزیابی
۱۲۰	فواید ارزیابی
۱۲۱	نقش نظام ارزیابی عملکرد
۱۲۱	اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۲۳	اصول بنیادین سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد
۱۴۷	فرم‌های ارزیابی
۱۵۰	هفت قانون طلایی در ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۵۶	الگوی تعالی سازمانی EFQM
۱۶۳	الگوی منطقی
۲۰۳	پاداش مبتنی بر عملکرد
۲۲۱	پرسش‌های مروری
۲۲۳	فصل ۶: تحلیل و بازنگری عملکرد
۲۲۲	مقدمه
۲۲۶	گردآوری داده‌های عملکرد

۲۳۰		بازنگری عملکرد
۲۳۷		تحلیل عملکرد
۲۴۱		مستندسازی و گزارش‌دهی
۲۴۸		پرسش‌های مروری
۲۴۹		فصل ۷: بهبود عملکرد
۲۴۹		مقدمه
۲۵۰		بهبود عملکرد
۲۵۱		ترازایی
۲۵۳		چگونگی اجرای عملیات ترازایی
۲۶۲		ابزار مواجهه با عملکرد قابل بهبود کارکنان
۲۷۰		اقدام اصلاحی و پیشگیرانه
۲۷۹		مشاوره عملکرد
۲۸۹		مصاحبه عملکرد
۲۹۴		برنامه توسعه فردی
۳۰۶		چگونه انگیزه کارکنان را افزایش دهیم؟
۳۲۳		عملکردهای ضعیف و کارکنان دشوار و بدقلق
۳۳۶		اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان
۳۴۱		پرسش‌های مروری
۳۴۳		فصل ۸: ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی
۳۴۳		مقدمه
۳۴۴		سازمان‌های ورزشی
۳۴۴		نظام‌نامه ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی
۳۵۵		دستورالعمل ارزیابی عملکرد ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها
۳۶۲		نحوه پُر کردن اطلاعات مربوط به هر شاخص
۳۶۷		ارزیابی عملکرد فوق برنامه ورزشی دانشگاه‌ها بر اساس الگوی منطقی
۳۶۹		ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد فوق برنامه ورزشی دانشگاه
۳۸۵		پرسش‌های مروری
۳۸۷		فصل ۹: ارزیابی عملکرد فردی در ورزش
۳۸۷		مقدمه
۳۸۷		الگوی ارزشیابی مربیان دانشگاه
۳۸۹		الگوی ارزشیابی مربیان تیم‌های ملی کشتی و دستورالعمل استفاده از الگوی ارزشیابی
۴۰۰		پرسش‌های مروری
۴۰۱		فهرست منابع

فصل ۱

آشنایی با اصول و مفاهیم اولیه مدیریت عملکرد

هدف‌های رفتاری

در پایان این فصل از فراگیران انتظار می‌رود:

- تعریف مدیریت عملکرد را بدانند.
- تفاوت مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد بگویند.
- عملکرد و عوامل مؤثر بر آن بشناسند.
- ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد نام ببرند.
- اهداف و اصول مدیریت عملکرد را بدانند.
- مزایای و معایب مدیریت عملکرد را بدانند.

مقدمه

نیروی انسانی، مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل، از منابع مختلف است. عامل انسانی در سازمان، کلیه کارکنان شاغل در سازمان اعم از مدیران، سرپرستان، کارشناسان، کارمندان و کارگران را در سطوح مختلف شغلی دربر می‌گیرد و اشتغال از جمله مسائلی است که همیشه دولت‌ها و ملت‌ها را به خود مشغول داشته است. هر چند شغل و حرفه به ظاهر، به بُعد معیشتی انسان‌ها مربوط می‌شود، اما با بُعد فردی، خانوادگی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنان نیز ارتباطی تنگاتنگ دارد و توجه به این ویژگی‌ها در کیفیت و تعالی سازمان مؤثر است.

سازمان‌ها، برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. منابع انسانی سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها و منشأ هرگونه تحول و نوآوری در آنها تلقی می‌شوند. انسان موجودی است تغییرپذیر با تحولات و توانایی‌های بالقوه بی‌شمار. این توانایی‌ها باید ارزیابی و تحت شرایط تعلیم و تربیتی مطلوب از قوه به فعل درآیند.

یکی از مهم‌ترین حلقه‌های زنجیره مدیریت در سازمان سنجش و اندازه‌گیری عملکرد است که در سال‌های اخیر با مفهوم مدیریت عملکرد جایگزین شده است و نگاهی جامع به بحث عملکرد دارد. از دیدگاه سازمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، وظیفه‌ای ضروری و انکارناپذیر در زمینه سنجش

مدیریت عملکرد

در سازمان‌های ورزشی

سازمان‌های ورزشی که بازوی اصلی ورزش هر کشور هستند، جهت بهبود عملکردشان، به مدیریت و ارزیابی عملکرد نیاز دارند. ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی کشور و تعیین میزان موفقیت آن‌ها در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران آن است. از مهمترین کارکردهای ارزیابی در سازمان‌ها، هدایت صحیح آن‌ها در راستای اهداف کلان ملی و توسعه در کشور می‌باشد. مدیریت عملکرد، به عنوان یکی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمان‌ها و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌نماید. ارزیابی عملکرد بخشی از نظام مدیریت عملکرد است، نظامی که فعالیت‌های کارکنان را در جهت اهداف و استراتژی‌های سازمان جهت می‌دهد، راهنمایی برای تصمیمات منابع انسانی نظیر توسعه، جبران خدمات، نگهداشت و ارتقای کارکنان است، نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان را شناسایی می‌کند و اطلاعات ارزشمندی را برای ارزیابی مجدد معیارها و ابزارهای انتخاب فراهم می‌آورد.

کتاب حاضر در ۹ فصل تدوین شده و محتوای آن در مورد مبانی نظری مدیریت عملکرد، فرایند آن، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، نظارت مستمر و مربیگری، ارزیابی عملکرد و ارایه بازخورد و تحلیل و بازنگری و بهبود عملکرد است. در این کتاب با نحوه ارزیابی عملکرد در برخی از سازمان‌های ورزشی منتخب در کشور آشنا می‌گردید. مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با مطالعه و بررسی وضعیت موجود ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی در حوزه ورزش و مطابقت آن با مطالب فصل‌های این کتاب، اطلاعات خود را به روزرسانی کرده و در زمینه مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی بهره بگیرند.

ISBN: 978-600-8500-14-8



9 786008 500148



تهران؛ سه‌راه طالقانی، خیابان خواجه‌نصیر، خیابان شهید مقدم، پلاک ۷۹، طبقه دوم
تلفن: ۷۷۵۲۵۶۸۴ | فاکس: ۷۷۶۳۲۷۰۹

 www.elmoharekat.com
 ElmoHarekat

 info@elmoharekat.com
 @ElmoHarekat