

ارزیابی عملکرد از نظریه تا اجرا و آینده پژوهی بانگاهی به سازمان های ورزشی

جلد اول

دکتر ابوالفضل فراهانی دکتر سیدفرشید میرمحمدیان توتکله

استاد تمام دانشگاه پیام نور دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی

فصل اول

کلیات و مفاهیم ارزیابی عملکرد

۱-۱. تعریف و ماهیت ارزیابی عملکرد

۱-۲. دیدگاه‌های مختلف درباره ارزیابی عملکرد

۱-۳. مؤلفه‌های کلیدی ارزیابی عملکرد

۱-۴. ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد اثربخش

۱-۵. تفاوت ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی

۲۲	۱-۶. رویکردهای نوین در تعریف عملکرد
۲۳	۱-۷. ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد
۲۴	۱-۸. اهمیت ارزیابی عملکرد در سازمان ها
۲۵	۱-۹. اهمیت ارزیابی عملکرد در سازمان های ورزشی
۲۶	۱-۱۰. تمایز مفاهیم کلیدی در ارزیابی عملکرد
۳۶	۱-۱۱. جایگاه مدیر ارزیابی عملکرد در ساختار سازمانی
۳۷	۱-۱۲. تاریخچه و سیر تحول نظام های ارزیابی عملکرد
۴۱	۱-۱۳. تاریخچه مصوبات قانونی ارزیابی عملکرد در ایران
۴۳	۱-۱۴. اهداف ارزیابی عملکرد در سازمان های ورزشی
۴۶	۱-۱۵. موارد استفاده از ارزیابی عملکرد
۴۸	۱-۱۶. اصول و ارکان ارزیابی عملکرد
۵۲	۱-۱۷. مدیریت عملکرد یا ارزیابی عملکرد؟

فصل دوم

۵۶	مبانی نظری و مدل های کلاسیک ارزیابی عملکرد
۵۸	۲-۱. مبانی نظری ارزیابی عملکرد
۶۵	۲-۲. مدل های کلاسیک ارزیابی عملکرد

فصل سوم

- ۷۳ **مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد**
- ۷۴ ۳-۱. مدل‌های داده‌محور
- ۷۵ ۳-۲. مدل ارزیابی جامع مربی و ورزشکار
- ۷۵ ۳-۳. مدل‌های ترکیبی در ارزیابی سازمان‌های ورزشی
- ۷۷ ۳-۴. مدل فیشور در ارزیابی عملکرد
- ۷۸ ۳-۵. تحلیل پوششی داده‌ها در ارزیابی عملکرد
- ۸۶ ۳-۶. مقایسه و نقد مدل‌های ارزیابی عملکرد

فصل چهارم

- ۸۹ **شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد**
- ۹۰ ۴-۱. تعریف شاخص‌های عملکرد
- ۹۷ ۴-۲. انواع شاخص‌ها: کمی، کیفی، مالی و غیرمالی
- ۱۰۳ ۴-۳. شاخص‌های کلیدی در سازمان‌های ورزشی
- ۱۰۶ ۴-۴. چگونگی طراحی شاخص‌های بومی ارزیابی عملکرد در ورزش

فصل پنجم

- ۱۰۹ **فرایند و مراحل ارزیابی عملکرد**
- ۱۱۰ ۵-۱. طراحی نظام ارزیابی عملکرد

۱۲۰	۵-۲. ویژگی‌های یک سیستم ارزیابی موثر
۱۲۱	۵-۳. روشهای ارزیابی عملکرد
۱۳۵	۵-۴. مصاحبه ارزیابی
۱۳۶	۵-۵. مسئولیت و نقشهای ارزیابی عملکرد
۱۴۱	۵-۶. روشهای خودارزیابی
۱۴۱	۵-۷. تعیین اهداف، معیارها و استانداردها در ارزیابی عملکرد
۱۴۶	۵-۸. جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در ارزیابی عملکرد
۱۴۸	۵-۹. تحلیل و تفسیر نتایج ارزیابی عملکرد
۱۵۱	۵-۱۰. بازخورد و اقدامات اصلاحی در ارزیابی عملکرد

فصل ششم

۱۵۵	ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی
۱۵۶	۶-۱. ویژگی‌های خاص سازمان‌های ورزشی
۱۵۸	۶-۲. کاربرد مؤلفه‌های ارزیابی در ورزش
۱۵۹	۶-۳. چالش‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی
۱۶۲	۶-۴. مدل‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی
۱۶۴	۶-۵. کیفیت خدمات
۱۷۵	۶-۶. ارزیابی کیفیت خدمات در ورزش
۱۷۸	۶-۷. نمونه‌های موردی از ایران و جهان

فصل هفتم

- ۱۸۱ **ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران ورزشی**
- ۱۸۲ ۷-۱. روش‌های ارزیابی مدیران و کارکنان
- ۱۸۴ ۷-۲. ارزیابی‌های چنددرجه‌ای (۱۸۰، ۳۶۰، ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه)
- ۱۸۶ ۷-۳. خطاها و تعصبات در ارزیابی عملکرد افراد
- ۱۹۱ ۷-۴. نقش بازخورد در توسعه فردی و سازمانی
- ۱۹۳ ۷-۵. ارزیابی مربیان، داوران، ورزشکاران و مدیران تیم‌ها

فصل هشتم

- ۱۹۷ **نظام پاداش، بهبود و توسعه بر مبنای عملکرد**
- ۱۹۸ ۸-۱. پیوند ارزیابی عملکرد با نظام پاداش، ارتقا و آموزش
- ۱۹۹ ۸-۲. اعطای پاداش در نظام مدیریت عملکرد
- ۲۰۱ ۸-۳. طراحی نظام‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد
- ۲۰۳ ۸-۴. استفاده از نتایج ارزیابی برای بهبود اثربخشی سازمان‌های ورزشی





ارزیابی عملکرد، به‌مثابه یکی از ارکان بنیادین مدیریت سازمانی، نقشی محوری در تضمین اثربخشی، افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف راهبردی ایفا می‌کند. این فرآیند، با فراهم آوردن امکان سنجش دقیق دستاوردها و عملکرد واحدها و افراد، نه‌تنها ابزاری برای بازخورد مستمر و اصلاح مسیر تصمیم‌گیری است، بلکه مبنایی محکم برای ارتقای کیفیت خدمات و تحقق اهداف کلان سازمانی محسوب می‌شود. در حوزه سازمان‌های ورزشی، ضرورت ارزیابی عملکرد به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد این نوع سازمان‌ها، از جمله تعامل مستقیم با ورزشکاران، مربیان، داوران و تماشاگران، بیش از پیش برجسته می‌گردد.

کتاب حاضر، با عنوان «ارزیابی عملکرد: از نظریه تا اجرا، آینده‌پژوهی با نگاهی بر سازمان‌های ورزشی»، تلاشی است سیستماتیک و جامع برای ارائه چارچوبی علمی و کاربردی در حوزه ارزیابی عملکرد، با تمرکز ویژه بر سازمان‌های ورزشی. این اثر، محصول بیش از بیست سال تجربه مؤلفین در تدریس در دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری رشته مدیریت ورزشی و پژوهش‌های عملی در حوزه مدیریت عملکرد است. رویکرد این کتاب تلفیقی است؛ به گونه‌ای که دانش نظری و مدل‌های علمی، با تجربه‌های عملی و نمونه‌های کاربردی ادغام شده تا مخاطبان، ضمن درک بنیان‌های نظری، با کاربردهای عملی و ابزارهای متنوع ارزیابی عملکرد آشنا گردند.

این کتاب در شانزده فصل طراحی شده و مجموعه‌ای گسترده از مفاهیم، نظریه‌ها، مدل‌ها، شاخص‌ها، ابزارها و دستورالعمل‌های عملی را پوشش می‌دهد. فصل‌های ابتدایی به مبانی نظری، مدل‌های کلاسیک و نوین ارزیابی عملکرد اختصاص یافته و فصل‌های میانی به شاخص‌ها، معیارها و فرایندهای عملی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های ورزشی می‌پردازد. در ادامه، موضوعاتی نظیر نظام‌های پاداش و توسعه مبتنی بر عملکرد، فناوری و هوش مصنوعی، حکمرانی خوب و چالش‌های آینده ارزیابی عملکرد مورد بحث قرار گرفته است. همچنین، دستورالعمل‌ها و نمونه‌های داخلی و بین‌المللی، و کاربرد مدیریت عملکرد در ورزش، به عنوان ابزارهایی برای راهنمایی تصمیم‌گیرندگان و مدیران ارائه شده است.

یکی از ویژگی‌های متمایز این کتاب، تأکید همزمان بر شاخص‌های کمی و کیفی، ارزیابی فردی و سازمانی، و تلفیق رویکردهای داده‌محور و مدل‌های سنتی است. علاوه بر این، ضرورت آینده‌پژوهی در ارزیابی عملکرد و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، از جمله هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های بزرگ، به منظور پیش‌بینی روندها و ارتقای کارایی فرآیندهای مدیریتی، محورهای مهمی هستند که در کتاب مورد توجه قرار گرفته‌اند.

ارتباط ارزیابی عملکرد با حکمرانی خوب، شفافیت، پاسخگویی و عدالت در مدیریت سازمان‌های ورزشی نیز به دقت تحلیل شده و اهمیت استفاده از نتایج ارزیابی برای توسعه فردی و سازمانی، بهبود کیفیت خدمات و اتخاذ تصمیمات راهبردی مورد تأکید قرار گرفته است.

با توجه به گستردگی و پیچیدگی مباحث و با رعایت تمام استانداردهای علمی و آموزشی، کتاب حاضر، تلاشی است برای ارائه یک مرجع جامع، دقیق و کاربردی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی، پژوهشگران و مدیران سازمان‌های ورزشی. هرچند تلاش شده است تمامی مفاهیم، مدل‌ها و دستورالعمل‌ها با دقت و صحت

علمی تدوین شود، لیکن با شرایطی که تجربه بیست ساله تدریس نویسندگان در این مجموعه به رشته تحریر در آمده است، این اثر خالی از اشکال نیست و مؤلفین با کمال میل، از نظرات، پیشنهادات و اصلاحات احتمالی خوانندگان، اساتید و دانشجویانی که پس از مطالعه یا تدریس این کتاب، بازخورد ارائه نمایند، استقبال می‌کنند و این بازخوردها در تجدیدنظر و بهبود نسخه‌های آینده مورد بهره‌برداری قرار خواهد گرفت.

دکتر ابوالفضل فراهانی استاد مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

afarahani@pnu.ac.ir

دکتر سید فرشید میرمحمدیان

کلیات و مفاهیم ارزیابی عملکرد





سازمان‌ها همواره به دنبال داشتن نیروی کار متعهد و با انگیزه هستند. این امر از آن جهت اهمیت دارد که کارکنان متعهد، تمایل بیشتری برای باقی ماندن در سازمان و انجام وظایف فراتر از شرح شغل خود دارند. به عبارت دیگر، سطح تعهد کارکنان نسبت به کارفرمای خود، تأثیر مستقیمی بر رفتار و عملکرد آنها در محیط کار دارد. سازمان‌ها با داشتن چنین کارکنانی، شاهد مزایای متعددی خواهند بود. این افراد غیبت کمتری دارند، ارتباط بهتری با مشتریان برقرار می‌کنند و رضایت بیشتری را در میان همکاران خود ایجاد می‌نمایند. همچنین نرخ خطاهای سازمانی و جریان خروج نیروی کار در این موسسات، به میزان قابل توجهی پایین‌تر است. در نهایت، این موضوع به افزایش سودآوری سازمان نیز می‌انجامد. مطالعات نشان می‌دهد که در شرایطی که وظایف شغلی به طور فزاینده‌ای مشابه شده‌اند، داشتن کارکنان متعهد می‌تواند یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب شود. این در حالی است که موانع بالقوه‌ای نیز برای افزایش مشارکت کارکنان وجود دارد، از جمله عدم قدردانی مناسب از سوی مدیران و سازمان‌ها از سهم آنها. در همین راستا، نقش مدیران عملیاتی در ایجاد فضای مشارکتی، بسیار حائز اهمیت است. از دیدگاه کارمندان، به راحتی می‌توان به برقراری تعامل به عنوان یک مُد در مدیریت نوین نگاه کرد. به ویژه اگر سازمان نتواند تعهد لازم را انجام دهد، از جمله مهم‌ترین مسائلی که از ابتدا به آن شک وارد است، عدم وجود تعامل مناسب کارکنان و مدیران می‌باشد. برخی همچنین احساس می‌کنند که در دوره رکود، مشارکت کارکنان از اولویت کمتری برخوردار می‌شود، در حالی که در واقع می‌تواند عاملی باشد که به نجات یک کسب‌وکار به مشکل افتاده، کمک می‌کند. برخی دیگر احساس می‌کنند در محیطی که استخدام نیروی انسانی به دلیل افزایش بیکاری آسان‌تر است، سازمان‌ها تمایل دارند تعهد خود به مشارکت با کارکنان را کاهش دهند. از جمله سازمانی که ارزش مشارکت کارکنان را درک کرده و در راهبردهای خود نشان داده است، جان لوئیس^۱ است که طیف وسیعی از کالاهای خانگی، لباس و لوازم الکترونیکی را می‌فروشد. مدل کسب و کار جان لوئیس به عنوان روشی خوب برای اجرای خدمات عمومی مورد توجه قرار گرفته است و ۷۰۰۰۰ کارمند فروشگاه‌های آن سالانه بیش از ۱۵۰ میلیون پوند پاداش دریافت می‌کنند. استراتژی تعامل جان لوئیس با ساختار غیرمعمول کارمند محور تسهیل می‌شود. کارکنان به عنوان شرکا شناخته می‌شوند و سازمان توسط شورای مشارکت، هیئت مشارکت و رئیس، اداره می‌شود. حداقل ۸۰ درصد از کارکنان برای عضویت در شورای مشارکت انتخاب می‌شوند و این یکی از راه‌هایی است که کارکنان احساس می‌کنند می‌توانند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارند. در هسته فلسفه جان لوئیس این باور وجود دارد که کارکنان برای موفقیت بسیار مهم هستند. کارکنان از محیطی سود می‌برند که به طور مثبت تعادل کار و زندگی سالم و مشارکت در پروژه‌های اجتماعی و کارهای خیریه را ممکن می‌کند. مزایای ملموس شامل طرح بازنشستگی، حقوق در ایام مرخصی، تخفیف‌های فروشگاه‌ها، تعطیلات تشویقی و حتی کمک در تهیه بلیت‌های کنسرت است.

تسکو^۲ یکی دیگر از سازمان‌های خرده‌فروشی است که مشارکت کارکنان را پذیرفته است. مدیر اجرایی آن، اظهار داشته است که بیشتر از کارمندان در مورد مشتریان تسکو می‌دانسته است و تصمیم گرفته تا این وضعیت را بهبود بخشد. یکی از مهم‌ترین عوامل در این فرآیند، درک بهتر موضوع اتحادیه کارگران فروشگاه‌ها^۳، توسط کارکنان بوده است. تسکو همچنین در سال ۲۰۰۸ دو پروژه داوطلبی قابل توجه را راه‌اندازی کرد که یکی از آنها کارکنان را تشویق کرد تا در یک مسابقه استعدادیابی سازمانی شرکت کنند. کوین‌هایی برای خرید از فروشگاه‌ها نیز در کریسمس بین کارمندان توزیع شد. تسکو در حال حاضر نتایج امیدوارکننده‌ای از سرمایه‌گذاری در مشارکت

1 . John Lewis

2 . Tesco

3 . Union of Shop, Distributive and Allied Workers. (Usdaw)

کارکنان بدست آورده است. فروشگاه‌هایی با متعهدترین کارمندان دارد که از نظر گردش مالی موفق‌ترین هستند. در عصر رقابت و تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها برای بقا و رشد ناچارند به‌طور مستمر عملکرد خود را بسنجند، ارزیابی کنند و بهبود دهند. عملکرد، زبان مشترک میان مدیریت، منابع انسانی و ذی‌نفعان سازمان است؛ زبانی که از طریق آن میزان دستیابی به اهداف، میزان کارایی فرایندها و اثربخشی تصمیم‌ها سنجیده می‌شود. ارزیابی عملکرد دیگر یک فعالیت اداری و تشریفاتی نیست، بلکه به یک ابزار راهبردی در مدیریت نوین تبدیل شده است (آرمسترانگ^۱، ۲۰۲۰).

در سازمان‌های امروزی، ارزیابی عملکرد نه تنها معیاری برای تشخیص ضعف‌ها و قوت‌ها، بلکه ابزاری برای یادگیری سازمانی، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای بهره‌وری است. همان‌گونه که کاپلان و نورتون^۲ (۱۹۹۶) در نظریه کارت امتیازی متوازن تأکید می‌کنند، سازمان‌ها بدون سنجش مستمر عملکرد، نمی‌توانند به اهداف استراتژیک خود دست یابند، زیرا «آنچه اندازه‌گیری نشود، مدیریت نخواهد شد».

در سازمان‌های ورزشی، این ضرورت حتی برجسته‌تر است. ورزش از یک فعالیت صرفاً جسمانی به یک صنعت پیچیده با ابعاد اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی گسترده تبدیل شده است. موفقیت در این حوزه، دیگر فقط به پیروزی در مسابقات محدود نمی‌شود؛ بلکه شامل شاخص‌هایی چون رضایت هواداران، کارآمدی منابع، رشد برند، سلامت ورزشکاران و تحقق اهداف توسعه‌ای نیز هست (شیلبری و فرکینز^۳، ۲۰۲۱). از این رو، ارزیابی عملکرد در ورزش باید چندبعدی باشد و معیارهای مالی، انسانی، اجتماعی و عملکردی را هم‌زمان در نظر گیرد. در ادبیات مدیریت، عملکرد به عنوان «نتیجه نهایی مجموعه‌ای از تصمیم‌ها، فرایندها و رفتارهای سازمانی» تعریف می‌شود (نیل^۴، ۲۰۰۵). در واقع، عملکرد محصول تعامل میان افراد، ساختار، منابع و محیط سازمان است. در این میان، ارزیابی عملکرد همان سازوکاری است که این تعامل را قابل مشاهده، سنجش و اصلاح می‌سازد. از منظر نظری، ارزیابی عملکرد بخشی از چرخه‌ی مدیریت عملکرد است که شامل تعیین اهداف، اندازه‌گیری پیشرفت، بازخورد و اصلاح است (آگونیس^۵، ۲۰۱۹). این چرخه یک فرایند پویا است که سازمان را از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب هدایت می‌کند.

در محیط سازمان‌های ورزشی، این چرخه پیچیده‌تر است، زیرا عوامل متعددی همچون احساسات جمعی، فشار رسانه‌ها، سیاست‌های دولتی و انتظارات اجتماعی بر عملکرد اثرگذارند. مدیران ورزشی علاوه بر جنبه‌های فنی و اقتصادی، باید ابعاد انسانی، اخلاقی و فرهنگی ورزش را نیز در ارزیابی لحاظ کنند (پناهی و همکاران، ۱۴۰۰). به بیان دیگر، نظام ارزیابی عملکرد در ورزش باید قادر باشد بین شاخص‌های کمی مانند نتایج مسابقات و شاخص‌های کیفی همچون روحیه تیمی، اخلاق ورزشی و رضایت تماشاگران تعادل برقرار کند. در این میان، طراحی و استقرار نظام‌های ارزیابی مبتنی بر شواهد و داده‌های واقعی می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و منصفانه‌تر منجر شود (اسلاک و پارت^۶، ۲۰۱۹).

در سطح ملی نیز، ارزیابی عملکرد نقش مهمی در سیاست‌گذاری ورزشی دارد. دولت‌ها، فدراسیون‌ها و کمیته‌های ملی المپیک برای تخصیص منابع، توسعه برنامه‌های استعدادیابی، و سنجش میزان تحقق اهداف توسعه ورزش، نیازمند اطلاعات معتبر و نظام‌های ارزیابی دقیق هستند (هولیهانگ و ژنگ^۷، ۲۰۲۰). در ایران نیز طی سال‌های اخیر توجه به ارزیابی عملکرد در حوزه ورزش افزایش یافته است. وزارت ورزش

1 . Armstrong

2 . Kaplan & Norton

3 . Shilbury & Ferkins

4 . Neely

5 . Aguinis

6 . Slack & Parent

7 . Houlihan & Zheng



و جوانان، فدراسیون‌ها و ادارات کل استانی در چارچوب برنامه‌های توسعه ورزش کشور، به طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف پرداخته‌اند (غفاری و محمدی، ۱۳۹۸). با این حال، هنوز چالش‌هایی مانند نبود شاخص‌های بومی، ضعف در جمع‌آوری داده‌ها و فقدان نظام بازخورد مؤثر وجود دارد.

به طور کلی، مقدمه فصل حاضر بر سه نکته کلیدی تأکید دارد:

۱. ارزیابی عملکرد ابزاری راهبردی برای رشد و بهبود سازمان است.
 ۲. در ورزش، این فرایند باید چندبعدی و ترکیبی از شاخص‌های انسانی، فنی و اجتماعی باشد.
 ۳. توسعه نظام‌های ارزیابی علمی و بومی، شرط لازم برای حکمرانی مؤثر و شفاف در سازمان‌های ورزشی است.
- در ادامه، به تعریف دقیق و نظری مفهوم ارزیابی عملکرد پرداخته خواهد شد تا چارچوب علمی لازم برای بررسی ابعاد و مدل‌های ارزیابی در فصول بعدی شکل گیرد.
- در پایان مطالعه این فصل، انتظار می‌رود خواننده بتواند به پرسش‌های زیر پاسخ دهد و درک روشنی از مفاهیم بنیادین ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت ورزشی به دست آورد:

- مفهوم، ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد چیست؟
- تفاوت ارزیابی عملکرد با سنجش بهره‌وری، اثربخشی و کارایی چیست؟
- تاریخچه و سیر تحول نظام‌های ارزیابی عملکرد چیست؟
- اهداف ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها چیست؟
- نقش ارزیابی عملکرد در بهبود کیفیت مدیریت ورزشی چگونه است؟
- اهداف ارزیابی عملکرد چیست؟
- اصول و ارکان ارزیابی عملکرد چیست؟

۱-۱. تعریف و ماهیت ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد یکی از بنیادی‌ترین ابزارهای مدیریت نوین است که هدف آن سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و فردی در چارچوب معیارهای از پیش تعیین‌شده است. در تعریف عمومی، ارزیابی عملکرد عبارت است از «فرآیند نظام‌مند جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها به منظور تعیین میزان موفقیت افراد، واحدها و کل سازمان در دستیابی به اهداف خود» (آرمسترانگ، ۲۰۲۰).

برخی پژوهشگران ارزیابی عملکرد را به‌عنوان «پُل ارتباطی بین برنامه‌ریزی و کنترل» می‌دانند (نیلی، ۲۰۰۵). به بیان دیگر، اگر برنامه‌ریزی مسیر حرکت سازمان را ترسیم کند، ارزیابی عملکرد ابزاری است که نشان می‌دهد آیا حرکت در مسیر درست انجام می‌شود یا خیر.

از منظر سیستمی، ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایندی دانست که در آن ورودی‌ها (منابع انسانی، مالی و فنی) به خروجی‌ها (نتایج، دستاوردها و بازخوردها) تبدیل می‌شوند، و این چرخه از طریق اطلاعات حاصل از ارزیابی، دائماً اصلاح می‌گردد. بنابراین، ارزیابی عملکرد نه تنها ابزار کنترل، بلکه سازوکار یادگیری و بهبود مستمر است (آگوینیس، ۲۰۱۹). در سازمان‌های ورزشی، مفهوم ارزیابی عملکرد پیچیده‌تر است، زیرا عملکرد در ورزش معمولاً چندبعدی، پویا و متأثر از عوامل انسانی و اجتماعی است. به عنوان مثال، عملکرد یک فدراسیون تنها با تعداد مدال‌ها یا موفقیت تیم‌های ملی سنجیده نمی‌شود، بلکه باید شاخص‌هایی مانند توسعه ورزش پایه، رضایت مربیان و ورزشکاران، اثربخشی برنامه‌های آموزشی، و تعامل با جامعه را نیز در نظر گرفت (پناهی و همکاران، ۱۴۰۰).

۱-۲. دیدگاه های مختلف درباره ارزیابی عملکرد

پژوهشگران حوزه مدیریت و رفتار سازمانی، ارزیابی عملکرد را از دیدگاه های متفاوتی بررسی کرده اند. سه دیدگاه اصلی در این زمینه عبارت اند از:

دیدگاه سنتی (کنترلی): در دیدگاه سنتی، ارزیابی عملکرد عمدتاً نقشی نظارتی و کنترلی دارد و هدف اصلی آن تضمین تبعیت کارکنان از دستورالعمل ها و استانداردهای تعیین شده است. در این رویکرد، مدیریت فرض می کند که کارکنان نیازمند نظارت مستمر هستند و بدون کنترل بیرونی، عملکرد مطلوبی نخواهند داشت. به همین دلیل، ارزیابی بیشتر بر نتایج کمی و قابل اندازه گیری متمرکز است؛ شاخص هایی مانند میزان تولید، تعداد فعالیت های انجام شده، ساعات کار مفید و بهره وری فردی. این نگاه ریشه در آموزه های مدیریت علمی فردریک تیلور (۱۹۱۱) دارد که در آن، انسان به عنوان بخشی از فرایند تولید و ماشینی برای انجام وظایف استاندارد شده تلقی می شود. در چنین رویکردی، گفت و گوی اثربخش میان مدیر و کارکنان، توسعه شایستگی ها، یادگیری سازمانی یا انگیزش درونی کمتر مورد توجه قرار می گیرد؛ زیرا اصل اساسی، کنترل رفتار و نتایج کارکنان است نه توانمندسازی و رشد آنها. با وجود تحول های گسترده در نظریه های مدیریت، این دیدگاه هنوز هم در بسیاری از سازمان های دولتی، ساختارهای بوروکراتیک و برخی نهادهای ورزشی سنتی مشاهده می شود؛ جایی که ارزیابی عملکرد بیشتر برای رعایت مقررات، پاسخ گویی اداری و کنترل انضباطی کارکنان به کار می رود تا توسعه منابع انسانی یا بهبود خدمات.

۱. دیدگاه توسعه ای: با گسترش رویکردهای انسانی، انگیزشی و توجه به منابع انسانی به عنوان سرمایه های اصلی سازمان، ارزیابی عملکرد در دهه های اخیر از یک ابزار صرفاً کنترلی فاصله گرفته و به سازوکاری برای یادگیری، پرورش استعدادها و رشد فردی و سازمانی تبدیل شده است. در این دیدگاه، تمرکز ارزیابی نه تنها بر نتایج، بلکه بر فرایندهای کاری، شایستگی ها، مهارت ها و پتانسیل های آینده کارکنان قرار می گیرد. ارزیابی عملکرد در رویکرد توسعه ای، بخشی از مدیریت عملکرد یکپارچه است و هدف آن کمک به کارکنان برای بهبود توانایی ها، افزایش انگیزش، تقویت تعهد و دستیابی به مسیرهای روشن پیشرفت شغلی است. به تعبیر آرمسترانگ (۲۰۲۰)، ارزیابی زمانی معنا پیدا می کند که به یادگیری مستمر و توسعه قابلیت های فردی منجر شود. در این رویکرد، بازخورد دوسویه و گفت و گوهای سازنده بین مدیر و کارمند نقش محوری دارند. مدیران نه تنها عملکرد گذشته را تحلیل می کنند، بلکه درباره فرصت های یادگیری، نیازهای آموزشی، موانع کاری و اهداف آینده نیز با کارکنان به بحث می پردازند. نتیجه این تعامل، افزایش خودآگاهی کارکنان، اصلاح رفتارهای غیرواثربخش، بهبود مهارت های حرفه ای و تقویت رابطه اعتماد در محیط کار است. ویژگی برجسته این دیدگاه آن است که ارزیابی عملکرد به ابزاری برای توانمندسازی تبدیل می شود، نه وسیله ای برای تنبیه یا کنترل. به همین دلیل، در بسیاری از سازمان های پیشرو و همچنین در نهادهای ورزشی حرفه ای، این نوع ارزیابی به عنوان زیربنای برنامه های توسعه منابع انسانی، مسیر شغلی مربیان و کارکنان و بهبود کیفیت خدمات مورد استفاده قرار می گیرد.

۲. دیدگاه استراتژیک: از دهه ۱۹۹۰ به بعد، با گسترش نگرش های سیستمی و راهبردی در مدیریت، ارزیابی عملکرد از سطح عملیات روزمره فراتر رفت و به ابزاری محوری برای تحقق استراتژی ها و هدایت سازمان تبدیل شد. در این دوره، معرفی الگوهایی مانند کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard) توسط کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) و همچنین مدل تعالی سازمانی EFQM موجب شد سازمان ها ارزیابی عملکرد



را نه یک فرآیند اداری، بلکه بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک بدانند. در دیدگاه استراتژیک، ارزیابی عملکرد به گونه‌ای طراحی می‌شود که هم‌سویی فعالیت‌ها، فرایندها، منابع و رفتار کارکنان را با اهداف کلان، مأموریت و چشم‌انداز سازمان تضمین کند. این رویکرد تأکید دارد که عملکرد تنها زمانی معنا دارد که بتواند در نهایت به بهبود رقابت‌پذیری، خلق ارزش پایدار و تحقق نتایج بلندمدت بیانجامد. ابزارهایی مانند کارت امتیازی متوازن، با تکیه بر چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد، امکان ارزیابی جامع و متوازن را فراهم می‌کنند؛ بنابراین، تمرکز از صرفاً «چه چیزی تولید شد» به «چگونه تولید شد، برای چه کسی و با چه ظرفیت آینده‌ای» تغییر پیدا می‌کند. همچنین مدل‌های تعالی سازمانی، با شاخص‌هایی نظیر رهبری، راهبرد، کارکنان، مشارکت‌ها و نتایج کلیدی، ارزیابی عملکرد را در چارچوب بهبود مستمر، نوآوری و ارزش‌آفرینی سازمانی قرار می‌دهند. در این دیدگاه، ارزیابی عملکرد نقش کلیدی در پایش اجرای استراتژی، تصحیح انحرافات، تخصیص منابع، تصمیم‌گیری کلان و یادگیری سازمانی دارد. به همین علت، سازمان‌های دولتی، ورزشی و خصوصی که به دنبال حکمرانی مؤثر و عملکرد پایدار هستند، از رویکرد استراتژیک برای ارتباط دادن شاخص‌های عملکرد با برنامه‌های بلندمدت خود استفاده می‌کنند. در سازمان‌های ورزشی، دیدگاه سوم بیش از دیگر رویکردها مورد نیاز است، زیرا ورزش نه تنها باید عملکرد جاری را کنترل کند، بلکه باید در مسیر اهداف توسعه پایدار، رشد اقتصادی و ارتقای سلامت عمومی نیز گام بردارد (شیلپوری و فرکینز، ۲۰۲۱).

۳. دیدگاه مشارکتی: با گسترش رویکردهای مشارکت‌محور و توجه به نقش فعال کارکنان در بهبود عملکرد، از اوایل دهه ۲۰۰۰، ارزیابی عملکرد در بسیاری از سازمان‌ها به سمت همکاری، تعامل و مشارکت واقعی میان مدیران و کارکنان حرکت کرد. در این دیدگاه، هدف اصلی ارزیابی نه کنترل و نه صرفاً توسعه فردی، بلکه هم‌افزایی جمعی برای بهبود عملکرد واحدها و ارتقای کیفیت خدمات سازمان است. در رویکرد مشارکتی، فرآیند ارزیابی بر اساس تعامل مستمر، تبادل نظر و توافق مشترک درباره اهداف، شاخص‌ها و معیارهای عملکرد انجام می‌شود. کارکنان تنها دریافت‌کننده نتایج ارزیابی نیستند، بلکه در تعیین استانداردها، شناسایی موانع، برنامه‌ریزی برای بهبود و پایش پیشرفت‌ها مشارکت فعال دارند. این نگاه باعث می‌شود احساس مالکیت نسبت به عملکرد تقویت شده و انگیزه درونی برای بهبود افزایش یابد. ویژگی مهم این دیدگاه آن است که ارزیابی عملکرد به یک گفت‌وگوی چندجانبه تبدیل می‌شود؛ گفت‌وگویی که در آن نظرات کارکنان، تیم‌ها، ذی‌نفعان و حتی مشتریان یا مخاطبان خدمات نیز می‌تواند نقش‌آفرین باشد. به همین دلیل، روش‌هایی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه، خودارزیابی، تیم‌ارزیابی و ارزیابی هم‌تایان در این رویکرد کاربرد گسترده‌ای یافته‌اند.

سازمان‌های ورزشی، آموزشی و خدماتی بیش از سایر بخش‌ها از این رویکرد بهره می‌برند، زیرا کیفیت عملکرد آنها به شدت به تعامل تیمی، همکاری و بازخورد مستمر وابسته است. در این فضا، ارزیابی عملکرد به‌عنوان فرصتی برای هم‌فکری، یادگیری و حل مسائل سازمانی تلقی می‌شود، نه ابزاری برای داوری فردی. در نهایت، دیدگاه مشارکتی تلاش می‌کند ارزیابی عملکرد را از یک فرآیند «بالادست به پایین» به یک فعالیت «تعاملی و دموکراتیک» تبدیل کند؛ فعالیتی که در آن همه اعضا برای ارتقای عملکرد سازمان نقش‌آفرین هستند و نتیجه آن افزایش اعتماد، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و هم‌سویی جمعی خواهد بود.

۴. دیدگاه شایستگی‌محور: از اوایل دهه ۲۰۰۰ به بعد، با رشد اهمیت سرمایه انسانی و رقابت‌پذیری مبتنی بر مهارت و تخصص، بسیاری از سازمان‌ها ارزیابی عملکرد را به سمت سنجش شایستگی‌ها سوق دادند.

در دیدگاه شایستگی محور، عملکرد کارکنان تنها بر اساس نتایج نهایی یا اهداف کمی ارزیابی نمی شود، بلکه بر پایه ترکیب مهارت ها، دانش، توانایی ها، نگرش ها و رفتارهای حرفه ای سنجیده می شود؛ عناصری که مجموعاً «شایستگی» نامیده می شوند. در این رویکرد، شایستگی ها به عنوان پیش برنده اصلی عملکرد برتر در نظر گرفته می شوند. سازمان های پیشرو معتقدند که نتایج مطلوب تنها زمانی پایدار و قابل تکرار خواهند بود که کارکنان از شایستگی های لازم برای انجام کار برخوردار باشند. بنابراین، ارزیابی عملکرد با ارزیابی شایستگی ها یکپارچه می شود تا تصویری دقیق از دلایل موفقیت یا چالش های عملکردی به دست آید. شایستگی ها معمولاً در قالب شایستگی های عمومی (مانند ارتباطات، حل مسئله، کار تیمی) و شایستگی های تخصصی (مانند مهارت های فنی مرتبط با شغل) تعریف می شوند. در ارزیابی شایستگی محور، برای هر شایستگی شاخص های رفتاری مشخص تعیین می شود تا مدیران بتوانند عملکرد کارکنان را به صورت عینی و قابل مشاهده بررسی کنند. این روش باعث کاهش سوگیری ارزیاب، افزایش عدالت ادراکی و دقت در قضاوت عملکرد می شود. در این دیدگاه، گفت و گو میان مدیر و کارمند بر محور «چگونه بهتر شدن» است؛ یعنی بررسی فاصله شایستگی موجود با شایستگی مورد نیاز و تدوین برنامه های توسعه فردی شامل آموزش، مربی گری، گردش شغلی یا یادگیری ضمن کار. به همین دلیل، رویکرد شایستگی محور پیوند عمیقی با مدیریت استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری و مسیرهای ارتقای شغلی دارد. در سازمان های ورزشی، این دیدگاه اهمیت ویژه ای پیدا کرده است؛ زیرا عملکرد مربیان، ورزشکاران و کارکنان اداری، عمیقاً از شایستگی های فنی، ذهنی و رفتاری آنها تأثیر می پذیرد. بنابراین، ارزیابی مبتنی بر شایستگی کمک می کند تا استعدادهای بالقوه شناسایی شده، عملکرد بهبود یابد و سطح حرفه ای گری تیم ها ارتقا پیدا کند. به طور کلی، دیدگاه شایستگی محور ارزیابی عملکرد را از یک فرآیند داوری به یک ابزار توسعه توانمندی ها و ساخت سرمایه انسانی تبدیل می کند.

۵. دیدگاه تحول آفرین: دیدگاه تحول آفرین در ارزیابی عملکرد، پاسخی به نیاز سازمان ها برای چابکی، نوآوری، تغییرات مستمر و سازگاری سریع با محیط پویا است. برخلاف رویکردهای سنتی که بر نتایج گذشته تمرکز دارند، در رویکرد تحول آفرین ارزیابی عملکرد بر این سؤال بنیادین استوار است: «عملکرد امروز چگونه می تواند فردا را بهتر و متفاوت بسازد؟»

در این دیدگاه، ارزیابی عملکرد تنها ابزاری برای سنجش یا حتی توسعه فردی نیست؛ بلکه موتور محرک تغییرات سازمانی و ابزاری برای شکل دادن به فرهنگ آینده محور، یادگیرنده و نوآور سازمان به شمار می رود. تأکید اصلی بر بهبود مستمر، ارتقای ظرفیت های تحول، و ایجاد ارزش های جدید است. ویژگی های کلیدی این رویکرد عبارتند از:

- تمرکز بر نوآوری و خلاقیت به جای ارزیابی صرف فعالیت های جاری، عملکرد کارکنان بر اساس میزان ایده پردازی، حل مسئله، ارائه راهکارهای نو، بهبود فرایندها و مشارکت در پروژه های تحول سنجیده می شود.
- آینده نگر و نگاه راهبردی ارزیابی عملکرد در این رویکرد نه به گذشته، بلکه به توان بالقوه برای نقش آفرینی آینده توجه می کند. شاخص هایی مانند پتانسیل رهبری، آمادگی برای تغییر، و ظرفیت یادگیری اهمیت ویژه ای پیدا می کنند.
- توسعه فرهنگ یادگیری و تحول آفرین دیدگاه بر ایجاد محیطی تأکید دارد که در آن، کارکنان اشتباهات را فرصت یادگیری بدانند، ایده های جدید را بدون ترس بیان کنند و برای بهبود مستمر تلاش نمایند.
- نقش آفرینی رهبران تحول آفرین در این رویکرد، مدیران باید الهام بخش، مربی گر و توانمندساز باشند، نه



صرفاً ارزیاب. آن‌ها تلاش می‌کنند کارکنان را به دیدن آینده، درک تغییرات محیطی و مشارکت در تحول سازمانی ترغیب کنند.

• ارزیابی عملکرد به‌عنوان بخشی از مدیریت تغییر این دیدگاه ارزیابی را با پروژه‌های تحول دیجیتال، توسعه سازمانی، چابکی و برنامه‌های استراتژیک یکپارچه می‌کند. به این ترتیب، ارزیابی صرفاً ابزاری جداگانه نیست، بلکه بخشی از حرکت کلی سازمان به سمت تحول است.

در سازمان‌های ورزشی، دیدگاه تحول‌آفرین اهمیت ویژه‌ای دارد. تغییر سبک مربی‌گری، معرفی فناوری‌های جدید تحلیل عملکرد، توسعه شایستگی‌های ذهنی ورزشکاران، و نوآوری در برنامه‌ریزی تمرین نمونه‌هایی از کاربرد این رویکرد هستند.

به‌طور کلی، دیدگاه تحول‌آفرین ارزیابی عملکرد را از یک فرآیند «سنجش» به فرآیند «ساخت آینده» تبدیل می‌کند؛ آینده‌ای که مبتنی بر نوآوری، چابکی، یادگیری و رشد مستمر است.

۴. **دیدگاه فناوری محور:** در دهه‌های اخیر و به‌ویژه با گسترش تحول دیجیتال، ارزیابی عملکرد وارد مرحله‌ای تازه شده است که در آن فناوری، داده‌های بزرگ و تحلیل‌های هوشمند نقش محوری ایفا می‌کنند. در این دیدگاه، ارزیابی عملکرد از یک فرآیند سالانه و ایستا فاصله گرفته و به یک نظام هوشمند، پویا و بلادرنگ تبدیل شده است. در رویکرد فناوری محور، سازمان‌ها از ابزارهایی مانند سامانه‌های مدیریت عملکرد، داشبوردهای دیجیتال، تحلیل داده‌ها (Analytics)، هوش مصنوعی، سنسورها، سیستم‌های ردیابی فعالیت و نرم‌افزارهای خودارزیابی استفاده می‌کنند تا بتوانند عملکرد را با دقت و سرعت بیشتری پایش و تحلیل کنند. این فناوری‌ها امکان مشاهده روندها، پیش‌بینی نتایج آینده و تشخیص زودهنگام مشکلات عملکردی را فراهم می‌سازند. ویژگی کلیدی این دیدگاه، داده‌محور بودن آن است. به جای اتکا به قضاوت انسانی یا گزارش‌های دیر هنگام، تصمیم‌گیری بر اساس داده‌های واقعی، به‌روزرسانی شده و چندمنبعی انجام می‌شود. این امر موجب افزایش شفافیت، کاهش سوگیری ارزیاب و ارتقای عدالت در فرآیند ارزیابی می‌شود. همچنین فناوری، ارزیابی عملکرد را از حالت «محدود به یک جلسه رسمی» خارج کرده و به بازخورد مداوم تبدیل کرده است. کارکنان می‌توانند در هر لحظه وضعیت عملکرد خود را مشاهده کنند، اهداف را دنبال کنند و بازخوردهای لحظه‌ای دریافت کنند. این امر هم به بهبود مستمر کمک می‌کند و هم باعث افزایش درگیری ذهنی و انگیزش کارکنان می‌شود. در سازمان‌های ورزشی و تخصصی، این دیدگاه اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا فناوری‌هایی مانند GPS، تحلیل ویدیو، نرم‌افزارهای آنالیز تمرین، سامانه‌های رهگیری بازیکنان و ابزارهای هوشمند سنجش آمادگی جسمانی به ارزیابی دقیق‌تر عملکرد مربیان، ورزشکاران و کارکنان کمک می‌کند. به‌طور کلی، دیدگاه فناوری محور ارزیابی عملکرد را به یک سیستم هوشمند، دقیق، سریع و آینده‌نگر تبدیل می‌کند و نقش مهمی در افزایش اثربخشی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مدرن دارد.

۷. **دیدگاه یادگیری محور:** دیدگاه یادگیری محور در ارزیابی عملکرد، بر فرآیند یادگیری مستمر و ارتقای ظرفیت‌های فردی و سازمانی تمرکز دارد و آن را مهم‌ترین هدف ارزیابی می‌داند. برخلاف رویکردهای سنتی که صرفاً به سنجش نتایج یا رفتارهای گذشته توجه دارند، در این دیدگاه ارزیابی عملکرد ابزاری برای شناسایی فرصت‌های یادگیری، اصلاح مسیر و توسعه توانمندی‌ها است.

در این رویکرد، ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک فرآیند بازخورد مداوم و تعاملی طراحی می‌شود. بازخوردها نه به منظور داوری یا تنبیه، بلکه به‌عنوان فرصت‌های یادگیری و بهبود ارائه می‌شوند. گفت‌وگو بین مدیر و کارکنان نقش مرکزی دارد و بر شناسایی نقاط قوت، ضعف‌ها و نیازهای آموزشی تمرکز می‌کند.

ویژگی های کلیدی دیدگاه یادگیری محور عبارت اند از:

- توجه به یادگیری مستمر: ارزیابی عملکرد با هدف ارتقای دانش، مهارت ها و شایستگی های کارکنان انجام می شود.
 - بازخورد سازنده و توسعه ای: بازخوردها مبتنی بر شواهد و رفتارهای مشاهده پذیر هستند و به کارکنان کمک می کنند رفتارهای مؤثر را تکرار و رفتارهای ناکارآمد را اصلاح کنند.
 - ارتباط با توسعه سازمانی: ارزیابی یادگیری محور نه تنها رشد فردی، بلکه یادگیری جمعی و بهبود فرایندهای سازمانی را نیز هدف قرار می دهد.
 - یکپارچگی با برنامه های آموزشی و توسعه شغلی: نتایج ارزیابی در طراحی برنامه های آموزشی، مربی گری، راهنمایی و برنامه های توسعه حرفه ای استفاده می شود.
 - تقویت فرهنگ یادگیری و نوآوری: این رویکرد کارکنان را ترغیب می کند تا در فرآیندهای کاری خلاق باشند، از اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری استفاده کنند و برای بهبود مستمر تلاش کنند.
- در سازمان های ورزشی و آموزشی، دیدگاه یادگیری محور اهمیت ویژه ای دارد، زیرا بهبود عملکرد مربیان، ورزشکاران و کارکنان آموزشی مستلزم یادگیری مداوم، بازخورد مستمر و توسعه مهارت های فنی و رفتاری است. به طور کلی، دیدگاه یادگیری محور ارزیابی عملکرد را از یک فرآیند اندازه گیری صرف به یک فرآیند توسعه و یادگیری مستمر تبدیل می کند و نقش مهمی در ایجاد سازمان های پویا، نوآور و یادگیرنده دارد (فراهانی و همکاران، ۱۴۰۲).

در ادامه یک جدول مقایسه ای جامع برای هشت دیدگاه ارزیابی عملکرد آماده آورده شده است. این جدول بر اساس محورهای هدف ارزیابی، نقش مدیر و کارکنان، و کاربردها طراحی شده است:

دیدگاه	هدف اصلی ارزیابی	نقش مدیر	نقش کارکنان	کاربردها / سازمان ها
سنتی (کنترلی)	کنترل و نظارت بر کارکنان	نظارت، کنترل، داوری	پیروی از دستورالعمل ها	سازمان های دولتی سنتی، بوروکراتیک
توسعه ای	توسعه فردی و حرفه ای کارکنان	مربی گری، راهنمایی، بازخورد سازنده	مشارکت فعال در توسعه و یادگیری	سازمان های پیشرو، آموزشی، حرفه ای
استراتژیک	همسویی عملکرد با اهداف و استراتژی ها	هدایت استراتژیک، پایش و اصلاح مسیر	اجرای فعالیت ها مطابق با اهداف کلان	سازمان های دولتی و خصوصی با رویکرد مدیریت راهبردی
مشارکتی	هم افزایی جمعی و بهبود تیمی	تسهیل، همفکری، مشاوره	مشارکت فعال در تعیین اهداف و شاخص ها	سازمان های تیم محور، ورزشی، خدماتی
شایستگی محور	سنجش شایستگی ها برای تضمین عملکرد پایدار	ارزیابی شایستگی، مربی گری	بهبود شایستگی ها و مسیر توسعه	سازمان های تخصصی، ورزشی، حرفه ای
فناوری محور / دیجیتال	داده محوری، پایش بلادرنگ و تحلیل هوشمند	تصمیم گیری مبتنی بر داده، تحلیل	مشاهده و اصلاح عملکرد بر اساس داده ها	سازمان های مدرن، پیشرفته، بزرگ
تحول آفرین	ایجاد تغییر، نوآوری و چابکی	الهام بخش، مربی گر، توانمندساز	مشارکت در تغییر و نوآوری	سازمان های در حال تغییر، شرکت های پویا
یادگیری محور	یادگیری مستمر و بهبود فردی و سازمانی	تسهیل یادگیری، هدایت بهبود	دریافت و استفاده از بازخورد برای یادگیری	سازمان های آموزشی، یادگیرنده، خلاق