

---

## ***Evaluation of 720 Degrees Performance of Sports Programs on the Provincial Broadcasts (IRIB)***

***By: Hossein Safdari, M.A.\* , Hossein Peymanizad, Ph.D. ✉ ,  
Hassan Fahim Duvin, Ph.D.\*\*  
& Mohammad Reza Esmailzadeh G., Ph.D.\*\*\****

### **Abstract:**

The purpose of this study was to identify the indicators and evaluate the performance of sports programs of provincial broadcasts based on the 720-degree performance evaluation model. The statistical population is all stakeholders, suppliers, families and foreign customers of the sports programs of the provincial broadcasts. First, 14 experts were interviewed in order to identify the indicators, and by open, axial and selective coding, finally, 83 open codes, 20 axial codes and 7 selective codes were obtained. In the quantitative stage, after preparing the questionnaire, according to Morgan table, 196 questionnaires were distributed and collected in two stages (before and after feedback) in the summer of 1399. The results showed that the indicators of scientific needs assessment and scientific studies and the use of up-to-date science were in a favorable condition in terms of the outer layer. After providing feedback to the officials, the results of the questionnaire again in the fall of 1399 showed that the indicators were in good condition. In order to examine the changes between before and after the feedback, the Kruskal-Wallis test was used, which showed that the changes before and after the feedback was significant. As the performance of provincial sports programs was not in good condition in many indicators, so it is necessary to pay more attention to the important indicators of sports programs and better monitoring and planning to improve the quality of these programs by officials and practitioners.

**Keywords:** Performance Evaluation, 720-Degree Model, Sports Program, IRIB

---

\* Sports Management

✉ Associate Prof. In Sports Management, Islamic Azad Uni., Mashhad, Iran  
Email:Peymanizad@Mashdiau.ac.ir

\*\* Assistant Prof. In Sports Management, Islamic Azad Uni., Mashhad, Iran

\*\*\* Assistant Prof. In Sports Management, Islamic Azad Uni., Mashhad,



## ارزیابی عملکرد ۷۲۰ درجه برنامه‌های ورزشی مراکز استانی

حسین صفدری\*، حسین پیمانی‌زاد<sup>✉</sup>، حسن فهیم‌دوین\*\*  
محمد رضا اسماعیل‌زاده قندهاری\*\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی صداوسیما مراکز استانی بر مبنای مدل ارزیابی عملکرد ۷۲۰ درجه بوده است. با توجه به اینکه پژوهش، در مورد لایه بیرونی جامعه انجام گرفته، جامعه آماری، تمامی ذی‌نفعان، عرضه‌کنندگان، خانواده‌ها و مشتریان خارجی برنامه‌های ورزشی مراکز استانی صداوسیما را در برمی‌گیرد. ابتدا به‌منظور شناسایی شاخص‌ها از مصاحبه با ۱۴ نخبه آگاه استفاده شد و با کدگذاری باز، محوری و گزینشی، در نهایت ۸۳ کد باز، ۲۰ کد محوری و ۷ کد گزینشی به دست آمدند. در مرحله کمی، پس از تهیه پرسشنامه، با توجه به جدول مورگان و طبق برآورد صورت گرفته ۱۹۶ پرسشنامه در دو مرحله (پیش از ارائه بازخورد و پس از ارائه بازخورد) توزیع و جمع‌آوری شدند و نتایج نشان داد که در تابستان ۱۳۹۹ شاخص‌های نیازسنجی علمی و بررسی‌های علمی و استفاده از علم به‌روز از نظر لایه خارجی در وضعیت مطلوبی قرار داشته‌اند و پس از ارائه بازخورد به مسئولان نتایج پرسشنامه مجدد، در پاییز ۱۳۹۹ نشان داد که شاخص‌ها از وضعیت مطلوبی برخوردار بودند. به‌منظور بررسی تغییرات بین پیش از ارائه بازخورد و پس از ارائه بازخورد از آزمون کروسکال - والیس استفاده شد که نتیجه نشان داد، میزان تغییرات قبل و بعد از دریافت بازخورد معنادار بوده است. با توجه به اینکه عملکرد برنامه‌های ورزشی استانی در بسیاری از شاخص‌ها در وضعیت مطلوبی قرار نداشت، به نظر می‌رسد که لازم است توجه بیشتری به شاخص‌های مهم برنامه‌های ورزشی و نظارت و برنامه‌ریزی بهتری برای ارتقا کیفی این برنامه‌ها، از سوی مسئولان و دست‌اندرکاران صورت گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، مدل ۷۲۰ درجه، برنامه ورزشی، صداوسیما

\* دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین‌المللی گلبهار، مشهد، ایران  
<sup>✉</sup> نویسنده مسئول: دکتری مدیریت ورزشی، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، مشهد، ایران

Email: peymanizad@masdiau.ac.ir

\*\* دکتری مدیریت ورزشی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، مشهد، ایران  
\*\*\* دکتری مدیریت ورزشی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، مشهد، ایران

### مقدمه

رادیو و تلویزیون امروزه جزئی جدایی‌ناپذیر از زندگی بشر هستند، مانند هوا در تک‌تک سلول‌های مخاطبان رخنه کرده‌اند و برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند (توسلی و نیک‌مرد، ۱۳۹۸: ۴۴۹)؛ نور می‌سازد، صدا می‌سازد و با تصاویر متحرک خود آنان را به اغوا برمی‌انگیزد (یزدان‌پناه، ۱۳۹۲: ۳۸). شواهد زیادی نشان می‌دهند که رسانه‌های گروهی مانند تلویزیون و برنامه‌های آن می‌توانند بر دانش و اعتقادات گروه‌های سنی مختلف از جمله کودکان تأثیر بگذارند (نو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۴۳) تلویزیون را می‌توان مهم‌تر از یک رسانه و یا نوعی فرا رسانه به شمار آورد (اسنل<sup>۲</sup> و بولندر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۹۷) که بخش بزرگی از ساخت‌های زندگی ما انسان‌ها به وسیله آن ایجاد شده است (گیلانی، ۱۳۹۶). در کشور ما تلویزیون و رادیو رسانه‌هایی هستند که میهمانان هر خانواده ایرانی‌اند و خانواده‌ها، ساعت‌ها چشم و گوش به آنها می‌سپارند و چه بخواهند و چه نخواهند، متأثر از برنامه‌هایشان رفتارهایی را بروز می‌دهند (پورعبدلی امیرخیزی و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۱). از طرفی، برنامه‌های ورزشی صداوسیما از پرتفردارترین برنامه‌ها در کشور و مراکز استانی سازمان‌اند (عرب‌نرمی، ۱۳۹۵: ۵۹۱) که با اهداف مختلف فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی، تربیتی و اطلاع‌رسانی پخش می‌شوند و بسیاری مخاطبان از آنها راضی و برخی نیز ناراضی هستند؛ موضوعی که به اختلاف‌سلیقه‌ها و نیازهای مخاطبان برمی‌گردد (عباسی و کاشانی‌اسدی، ۱۳۹۲: ۳۹). هر استان به فراخور جمعیت، فعالیت در رشته‌های مختلف ورزشی و حضور در لیگ‌های کشوری، همچنین با هدف ترغیب افراد جامعه به حضور در فعالیت‌های ورزشی در قالب ورزشکار یا هوادار، نیازمند پوشش رسانه‌ای و خبری مختص خود، در سطح محلی است که با توجه به اهمیت مطالب حاضر و نقش تربیتی این برنامه‌ها در جامعه، نیاز به کنترل و نظارت دارد و این، ضرورت مطالعه حاضر را برجسته می‌سازد. از طرفی، برنامه‌ها باید با کیفیت مطلوب پخش شوند و پیوسته مورد ارزیابی و بازخورد قرار گیرند، چنان‌که در دهه‌های اخیر، اهمیت تجدید حیات سازمانی به خاطر سرعت پیشرفت و تغییر و تحول در محیط بیرونی و درونی سازمان‌ها، آنها را مجبور به بازنگری و ارزیابی عملکرد خود در ابعاد فردی و سازمانی کرده است (نجاری و نذرمحمدی، ۱۳۹۵: ۱۰۸). بازخورد، از جمله مسائل بنیادین در حیطه منابع انسانی است که توجه بسیاری از متخصصان را به خود معطوف کرده است (هادی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲). سازمان‌ها به فراخور

1. Noe

2. Snell

3. Bohlander

ظرفیت‌ها و امکانات خود، با به‌کارگیری روش‌های مناسب سعی دارند به کارکنان خود بازخوردهای درستی ارائه دهند، زیرا دریافته‌اند که استفاده نکردن از یک نظام بازخورد مناسب به‌منزله استفاده نکردن از ابزار لازم برای کارآمد ساختن کارکنان است (مختاریان، ۱۳۹۶). سازمانی‌هایی که فاقد نظام بازخورد مناسب هستند، نباید انتظار داشته باشند که کارکنان پرتوان و برجسته‌ای در اختیار داشته باشند (مرشدی و آسیایی، ۱۳۹۴).

از این‌رو، لازم است شرایطی فراهم شود که با ارائه بازخوردهای لازم، بتوان عملکرد کارکنان را بهبود بخشید. یکی از انواع ارزیابی که هم می‌تواند ارزیابی صحیحی باشد و هم بازخورد ارائه دهد، نظام ارزیابی ۷۲۰ درجه است. نظام ارزیابی عملکرد را، فرایند شناسایی، سنجش و توسعه عملکرد افراد به‌منظور رسیدن به اهداف فردی و سازمانی دانسته‌اند (دسلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در نتیجه متخصصان ارزیابی عملکرد برای گردآوری اطلاعات اساسی در مورد ارزیابی عملکرد کارکنان، روش‌های مختلفی را طراحی کرده‌اند که از سوی متخصصان توسعه‌یافته و ابعاد مختلف و متنوعی نظیر بازخورد ۵۴۰ یا ۷۲۰ درجه برای آن در نظر گرفته شود (حاجی‌آقا بزرگی، ۱۳۹۷). بازخورد ۷۲۰ درجه، شکل توسعه‌یافته‌ای از بازخوردهای ۳۶۰، ۱۸۰ و ۵۴۰ درجه است که اطلاعات و داده‌های وسیع‌تری را در مورد عملکرد و بهبود ارزیابی کارکنان از طریق ارزش‌ها و تصورات دیگر افراد خارج از سازمان به دست می‌آورد (دیوید<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). مدیران با استفاده از بازخورد ۷۲۰ درجه می‌توانند چگونگی مسیر پیشرفت و راه توسعه ابعاد مختلف سازمانی و شخصی را ببینند و در درون سازمان در توسعه صلاحیت‌های جدید مدیریتی و اجرایی گام بردارند. اهمیت بازخورد ۷۲۰ درجه، در افزایش و توسعه مهارت‌های مدیران و تبدیل آنان به رهبران سازمان‌ها است. این رویکرد، نقاط ضعف و قوت رهبران را به‌صورت دوره‌ای و از دید ارزیابان داخل و خارج سازمان مورد بررسی و شناسایی قرار می‌دهد (رینبوث<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۰۳)؛ اما موضوع اصلی که پژوهشگر را به مطالعه حاضر ترغیب کرد، این بود که در ارزیابی ۷۲۰ درجه می‌توان با قرار دادن بازخورد نزد مسئولان، تغییرات را مشاهده کرد. نکته بارز تفاوت بین ارزیابی ۷۲۰ درجه به سایر ارزیابی‌ها این است که علاوه بر شناسایی شاخص‌های ارزیابی، بازخورد مناسبی را نیز برای مسئولان فراهم می‌کند. از طرفی با توجه به اینکه، این پژوهش از نوع کیفی و به شیوه مصاحبه انجام شده است،

1. Desler

2. David

3. Reinboth

شاخص‌ها بومی است و از این‌رو می‌توان گفت که یکی از دلایل انجام پژوهش حاضر، شناسایی شاخص‌های مرتبط با فرهنگ رسانه‌ای در کشور ایران بوده است. بیشتر ابزارهای موجود به‌ویژه پرسشنامه‌ها، بر مبنای پژوهش‌های غربی تهیه شده‌اند و خود نیز محدودیت دارند ولی با توجه به اینکه شاخص‌های مشخصی برای ارزیابی عملکرد در برنامه‌های ورزشی وجود ندارد، اینکه ارزیابی ۷۲۰ درجه می‌تواند بازخورد مناسبی در اختیار مسئولان قرار دهد.

### پیشینه پژوهش

لی ژونگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده تعمیر و نگهداری محصولات پایدار بر اساس رویکرد فازی گسترش‌یافته در صنعت پتروشیمی» نشان داد که وقتی از بازخورد مزبور برای ارزیابی مدیران شرکت‌ها استفاده می‌شود، ضمن ایجاد فرصت‌های یادگیری در حال خدمت برای آنان، عملکردشان پس از ارزیابی مرحله دوم بهبود می‌یابد.

هونگ‌یو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی عملکرد محیطی ساختمان‌های سبز بر اساس سیستم‌های یادگیری ماشینی و اینترنت اشیا» نتیجه گرفتند که عملکرد پزشکان را می‌توان به‌صورت دوره‌ای ارزیابی کرد تا ثابت شود که فرد، تخصص و مهارت‌های عمومی، دانش، نگرش و توانمندی لازم را برای عملکرد پزشکی خود دارند. آنان تأکید می‌کنند که بازخورد ۷۲۰ درجه برای تأیید گواهی پزشکان به‌صورت جدی مورد استفاده قرار گیرد.

اسلامی و بازآیی (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «اولویت‌بندی و تحلیل عوامل مؤثر بر کاهش هزینه‌ها در سازمان صداوسیما با رویکرد بلوغ مدیریت دانش» به این نتیجه رسیدند که حمایت مدیریت عالی، زیرساخت‌های سازمانی، توانمندسازی کارکنان، فرهنگ‌سازمانی، یادگیری سازمانی، فناوری اطلاعات، تیم‌سازی، ارزیابی عملکرد و اهداف و زبان مشترک، در رتبه‌های اول تا نهم جای گرفته‌اند.

ملائی و سلیمی (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان «تحلیل محتوای پوشش رسانه‌ای فساد در فوتبال ایران: مطالعه موردی برنامه تلویزیونی ۹۰» انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که به‌طور کلی، رسانه‌ها و اصحاب آنها، یکی از ابزارهای کنترلی قوی در بحث کنترل فساد در حوزه‌های مختلف اجتماعی و به‌ویژه ورزش به شمار می‌رود. با توجه به پرمخاطب بودن رادیو و تلویزیون

1. Lizhong

2. Hongyu

نسبت به رسانه‌های چاپی و گاه برخط، صداوسیما با ساخت و تهیه برنامه‌های انتقادی و تحلیلی بیشتر می‌تواند گام‌های مؤثری در راه پیشگیری از فساد و تخلف در ورزش و به‌ویژه رشته پرطرفدار و درآمدزای فوتبال بردارد.

گلرد و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان «تحلیل وضعیت تولید برنامه‌های ورزشی تلویزیون» انجام داده‌اند. روش نمونه‌گیری آنان، نظری و ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که برای تأمین محتوای چندوجهی و مطلوب، لازم است تلویزیون از انحصار دولت خارج شود تا با تمرکززدایی و ایجاد فضای مبتنی بر شایسته‌سالاری بتواند زمینه تعامل و همکاری تلویزیون و متولیان ورزش را ایجاد کرد. به‌این ترتیب، استفاده از کارشناسان و متخصصان در تولید محتوا، تأمین محتوا بر اساس نرم‌افزارهای تحلیل، تشکیل گروه مطالعاتی پیش از تولید، سهم‌بندی عادلانه مؤلفه‌های ورزش، دعوت از صاحب‌نظران با تخصص‌های مختلف در برنامه، شناخت نیازهای واقعی مخاطبان و تعامل دوسویه با آنان می‌تواند چنین رویکردی را محقق سازد. آشیمای<sup>۱</sup> و راجنی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «طبقه‌بندی گزارش مشکلات تحت نظارت بر اساس دانش متنی» نشان داده‌اند که ارزیابی عملکرد در جهت بهبود عملکرد کارکنان، انتظارات ارتباطی، تعیین کارمندان دارای توانایی‌های بالقوه و کمک به مشاوره آنان نقش دارد.

حاجی‌آقا بزرگی (۱۳۹۷) در پژوهشی تأکید کرد که اگر سازمان را به یک ماشین تشبیه کنیم، درمی‌یابیم که هرچقدر هم دارای سیستم‌های فنی و پیشرفته باشد، بدون وجود فردی که وظیفه راهبری آن را به عهده گیرد در عمل، کارایی لازم را نخواهد داشت و به‌احتمال زیاد به بی‌راهه خواهد رفت. بختیاری (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل ارزیابی و رتبه‌بندی شبکه‌های استانی صداوسیما با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره» به این نتیجه رسید که شبکه‌های استانی خراسان رضوی، مهاباد و ایلام بهترین عملکرد را بر اساس مجموع معیارهای ارزیابی داشته‌اند. از آنجاکه به لحاظ عملکرد نیز نقاط قوت و ضعف عملکردی شبکه‌های استانی در اجرای مدل استخراج می‌شود، نتایج پژوهش می‌تواند مبنای برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی اهداف، به‌منظور بهبود عملکرد شبکه‌های استانی قرار گیرد.

گیلانی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل ارزیابی کیفیت برنامه‌های کودک، مورد مطالعه: سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران»، ۴۴ شاخص

کیفیت، ۷ مؤلفه و ۲ بعد را شناسایی کرده است. بعد فنی - ساختاری ۳ مؤلفه کیفیت فرایند برنامه‌سازی، کیفیت محتوا، جذابیت و سرگرمی، سودمندی و ارزش و اعتبار محتوا را در برمی‌گیرد.

با توجه به پیشینه پژوهش، می‌توان گفت که تاکنون برنامه‌های تلویزیونی، کمتر مورد ارزیابی ۷۲۰ درجه قرار گرفته‌اند. پژوهش حاضر از این نظر حائز اهمیت است که علاوه بر شناسایی به روش کیفی که می‌تواند به عمق بیشتری از اطلاعات نسبت به روش کمی دست پیدا کند، بازخورد نیز ارائه می‌دهد، درواقع، تفاوت ارزیابی ۷۲۰ درجه با سایر انواع ارزیابی در همین نکته است که ارزیابی ۷۲۰ درجه می‌تواند به ارائه بازخورد نیز بپردازد.

### چارچوب نظری پژوهش

واژه performance به معنای عملکرد، از واژه انگلیسی perform و پسوند ance گرفته شده و از حدود سال ۱۵۰۰ میلادی به بعد متداول شده است. این واژه به معنای تحقق یک امر یا چیزی است که قبلاً تحقق یافته است. می‌توان گفت که کلمه performance به معنایی که اکنون فهمیده و درک می‌شود، اولین بار در سال ۱۷۰۹ میلادی، تعریف شد. درباره تفسیر اصطلاح عملکرد میان نویسندگان متخصص در حوزه مدیریت اختلاف وجود دارد؛ چراکه تعاریف متعددی از عملکرد در اصطلاحات علم مدیریت ارائه شده است. برای مثال، به نظر ماینر<sup>۱</sup>، سینگلتن<sup>۲</sup> و لوچینگر<sup>۳</sup> عملکرد عبارت است از: آنچه شخص در ضمن حدود و نقش معینی که سازمان یا مؤسسه به‌منظور تحقق بخشیدن به اهداف معینی تعیین کرده است، انجام می‌دهد (اشکنانی، ۱۳۸۷: ۱۲۱). معنای تعریف یاد شده این است که عملکرد، مسئله‌ای رفتاری است. هانا بوس<sup>۴</sup> هم تأکید می‌کند که عملکرد عبارت است از: «انجام دادن هر کار به طریقی مشخص با تعیین هدفی معین برای آن». برخی دیگر، عملکرد را: نتایج مرتبط بر فعالیت‌هایی می‌دانند که سازمان انجام می‌دهد. این نظر یا تعریف را می‌توان به عده زیادی از نویسندگانی منتسب کرد که ترجیح داده‌اند عملکرد را با به‌کارگیری شاخص‌هایی مانند میزان سود، درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری، سود خالص یا درآمد حاصل از فروش اندازه‌گیری کنند (اشکنانی، ۱۳۸۷: ۱۲۱).

1. Miner  
2. Singleton

3. Luchenger  
4. Hanabous



### بازخورد (ارزشیابی) ۷۲۰ درجه

بازخورد ۷۲۰ درجه، شکل توسعه‌یافته‌ای از بازخوردهای ۱۸۰،۳۶۰ و ۵۴۰ درجه است که اطلاعات و داده‌های وسیع‌تری را در مورد عملکرد و بهبود ارزیابی کارکنان از طریق ارزش‌ها و تصورات دیگر افراد خارج از سازمان به دست می‌آورد (دیوید و همکاران، ۲۰۰۶).

نظام ارزیابی چندبعدی ۷۲۰ درجه که مبتنی بر درک مستقیم ارزیابی‌کنندگان است، به بررسی ریشه‌ای مشکلات و ضعف‌ها در عملکرد افراد و سازمان‌ها می‌پردازد. در واقع، ارزیابی عملکرد، علاوه بر شناسایی شکاف و فاصله عملکرد با استاندارد مشخص شده، دلایل ریشه‌ای ضعف عملکرد را بررسی می‌کند (آرمیتیچ<sup>۱</sup> و کارلین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). در حقیقت، از طریق بازخورد ۷۲۰ درجه، رهبران سازمان‌ها می‌توانند بخش‌های غیرملموس مانند فرهنگ‌سازمانی، ارزش‌های مشتریان خارج از سازمان، کیفیت رهبری و ... را شناسایی کنند (اسمل وود<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). مزیت عمده بازخورد ۷۲۰ درجه، جامع بودن و مشارکت تمامی افراد درون و برون‌سازمانی در فرایند اخذ بازخورد و همچنین، بازبینی‌های دوره‌ای و بررسی‌های مستمر برای رشد و پیشرفت در سطح فردی و سازمانی است. از معایب این نظام، صرف زمان و هزینه زیاد است و بیشتر برای متخصصان و در سطوح عالی و میانی سازمانی قابلیت استفاده دارد (نجراری و نذرمحمدی، ۱۳۸۸). هر سازمانی ابتدا به اهداف خود می‌اندیشد و راه‌حل‌های مؤثر برای دستیابی به این اهداف را مدنظر قرار می‌دهد. به این ترتیب، برای انجام این کار، یک سازمان باید عملکردش را به‌طور منظم کنترل یا اندازه‌گیری کند. نظارت باید مؤثر باشد و سازمان می‌تواند با نگه‌داشتن بازخورد به‌موقع، این اثربخشی را ایجاد کند (ایشواریا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۵). تجزیه و تحلیل ۷۲۰ درجه به‌عنوان یک تکنیک ارزیابی متفاوت قابل‌دستیابی در حال افزایش است. با این حال، سازمان‌ها به تدریج به‌طور پیوسته به نیاز این سیستم جدید پی‌می‌برند که بهتر از ارزیابی ۳۶۰ درجه موجود است، به‌ویژه از نظر تمرکز ارزیابی و دخالت ارزیابی‌کنندگان در این فرایند (ایشواریا و همکاران، ۲۰۱۹: ۵). الیوت<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی که انجام دادند، با استفاده از بازخورد ۷۲۰ درجه، به سنجش عملکرد و توانمندی پزشکان پرداخته و نتیجه گرفتند که عملکرد پزشکان را میتوان به‌صورت دوره‌ای ارزیابی کرد تا ثابت شود که تخصص و مهارت‌های عمومی، دانش، نگرش و توانمندی لازم را برای عملکرد پزشکی خود دارند. آنها

1. Armitage  
2. Carlen

3. Smallwood  
4. Aishwarya

5. Elliott



تأکید کردند که بازخور ۷۲۰ درجه، برای تأیید گواهی کار پزشکان به صورت جدی مورد استفاده قرار گیرد. به منظور افزایش سطح آگاهی از کار و عملکرد کارکنان و رهبران سازمان‌ها، جهت گیری‌های جدیدی آغاز شده است. بازخور ۷۲۰ درجه، شکل توسعه یافته‌ای از بازخوردهای ۳۶۰، ۱۸۰ و ۵۴۰ درجه است که اطلاعات و داده‌های وسیع‌تری را در مورد عملکرد و بهبود ارزیابی کارکنان از طریق ارزش‌ها و تصورات دیگر افراد خارج از سازمان به دست می‌آورد. در حقیقت، از طریق بازخور ۷۲۰ درجه، رهبران سازمان‌ها می‌توانند بخش‌های غیرملموس سازمان مانند فرهنگ‌سازمانی، ارزش‌های مشتریان خارج از سازمان، کیفیت رهبری و ... را شناسایی کنند و بهبود بخشند و بر حوزه‌هایی که در عملکرد و ایجاد ارزش مؤثرند، متمرکز شوند. در واقع هر رهبر سازمانی که می‌خواهد در شرایط رقابتی، جایگاه عالی خود را حفظ کند، باید به عوامل غیرملموس توجه داشته باشد و از طریق نظام بازخور ۷۲۰ درجه، آنها را به دست آورد (عدنان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۹۸۱).

با توجه به مطالب ارائه شده به نظر می‌رسد که برای ارزیابی ۷۲۰ درجه، به دلیل استفاده از نظام بازخوردی می‌توان فواید بیشتری را متصور شد. در واقع این نوع ارزیابی و بازخوردهای ارائه شده موجب می‌شود که افراد یک سازمان بیشتر با وظایف خود آشنا شوند و در نتیجه، کارکنان نیز عملکرد بهتری از خود نشان دهند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، بنیادی و از نوع پژوهش‌های کیفی و کمی (آمیخته) است، پژوهشگر در بخش کیفی، از نظریه داده بنیاد (که با نام‌های نظریه برخاسته از داده‌ها، نظریه زمینه‌ای و نظریه بنیادی نیز شناخته می‌شود) همچنین از شیوه نوخاسته که به گلیرز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) نسبت داده شده، استفاده کرده است و در بخش کمی، روش تحلیل مقایسه‌ای پیش‌آزمون (پیش از بازخورد) و پس‌آزمون (پس از بازخورد) را به کار گرفته است. با توجه به اینکه درباره ماهیت مسئله پژوهش یعنی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مختلف، نظریه جامعی وجود ندارد و پژوهشگر در بررسی پیشینه، به الگو یا مدلی که جامع باشد برخورد نکرد و همچنین به دلیل عدم وجود متغیرهای مشخص و تأیید شده در پیشینه پژوهش، ضرورت استفاده از روش تحقیق برخاسته از داده را توجیه می‌کند. از این رو، پژوهشگر تصمیم گرفت که با یک تحقیق کیفی،

1. Adnan

2. Glaser

خود به استخراج متغیرهای مهم ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی مراکز استانی صداوسیما بر اساس نظام بازخورد ۷۲۰ درجه دست پیدا کند و الگوی پیشنهادی را ارائه دهد. این پژوهش از دو منظر می‌بایست مورد بررسی قرار داد؛ بنابراین جامعه آماری در نیز از دو بخش تشکیل می‌شود. در پژوهش‌هایی که بر مبنای ارزیابی ۷۲۰ درجه انجام می‌شوند کسانی که در نهایت باید عملکرد را ارزیابی کنند، در دولایه قرار می‌گیرند؛ لایه خارجی و لایه داخلی. در لایه داخلی، همکاران، مدیر، زیردستان و مشتریان داخلی قرار دارند و در لایه خارجی، ذی‌نفعان، عرضه‌کنندگان، خانواده و مشتریان خارجی. با توجه به اینکه حجم بالایی از داده‌ها نمی‌توانست در یک مقاله جای گیرد (به دلیل حجم کمی و کاهش کیفیت کار) در پژوهش حاضر، شاخص‌های موجود در لایه خارجی مورد بررسی قرار گرفت. در بخش کیفی روش نمونه‌گیری گلوله برفی به صورت هدف‌دار تا رسیدن به اشباع نظری بود؛ بنابراین، در این قسمت با معرفی استاد راهنما، اولین نفر از صداوسیمای خراسان رضوی، در بخش ورزش معرفی شد و سپس، افراد دیگری متناسب با این حیطة، مورد مصاحبه قرار گرفتند که در نهایت با ۱۴ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. برای اندازه‌گیری دقیق هر کدام از شاخص‌های به‌دست آمده نیاز بود تا ابزاری تهیه شود که میزان آنها را مشخص کند و از این رو، پرسشنامه به‌عنوان یک ابزار کمی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در واقع شاخص‌های کشف شده از مصاحبه‌ها، در قالب کدهای محوری به‌عنوان گویه‌های پرسشنامه در نظر گرفته شدند و در نهایت تبدیل به پرسشنامه شدند. در مطالعه حاضر، پرسشنامه، دومرتبه توزیع و جمع‌آوری شد، به این دلیل که این پژوهش، از نوع ارزیابی ۷۲۰ درجه بود و نیاز داشتیم که تغییرات نیز مورد بررسی قرار گیرد، از این رو در یک بازه زمانی سه‌ماهه، پرسشنامه به‌صورت پیش از ارائه بازخورد و پس از ارائه بازخورد توزیع و جمع‌آوری شد؛ بنابراین، در بخش کمی ۱۹۶ پرسشنامه در دو مرحله که بر اساس جدول مورگان نیاز بود، مورد تحلیل آماری قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از مصاحبه، به‌منظور شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. کدهای باز، کدهای محوری و کدهای گزینشی

Table 1. Open Coding, Axial Coding, Selective Coding

کدهای باز Open codes	کدهای محوری Axial codes	کدهای گزینشی Selective codes	ردیف
نظارت بر زمان‌بندی برنامه	نظارت بر ساختار	نظارت	۱
نظارت بر مجریان، مهمانان و برنامه‌سازان			۲
استفاده از کارشناسان مجرب			۳
نظارت بر تبلیغات			۴
تناسب بین محتوا، مهمان، مجری			۵
حمایت از تولیدکنندگان داخلی ورزشی	نظارت بر محتوا	نظارت	۶
نظارت بر محتوای برنامه‌ها			۷
بررسی کیفی			۸
ارزیابی و دادن بازخورد			۹
آموزش حرکات اصلاحی	آموزش	نظارت	۱۰
آموزش و تبیین ورزش گروهی			۱۱
بهبود اصول تمرین و رژیم غذایی			۱۲
رسالت درمانی و سلامتی	نگاه توسعه‌ای	محتوایی	۱۳
کمک به توسعه ورزش دختران			۱۴
توسعه ورزش‌های بومی			۱۵
توسعه ورزش دانش‌آموزی			۱۶
معرفی ورزش‌های جدید، نوظهور و پرتعداد			۱۷
تدارک محتوا برای تمام اقشار	خبررسانی	محتوایی	۱۸
توسعه ورزش همگانی			۱۹
کمک به برگزاری رقابت‌های سالم ورزشی بین شهرهای دارای واگرایی اجتماعی			۲۰
توجه به حواشی ورزش	انتقادی	محتوایی	۲۱
پرداختن به خبرهای روز			۲۲
معرفی برنامه‌ها و طرح‌های فدراسیون			۲۳
معرفی برنامه‌های ورزشی استانی	انتقادی	محتوایی	۲۴
رفع مشکلات ورزشی محل یا استان			۲۵
داشتن دید انتقادی به مسائل			۲۶

کدهای باز Open codes	کدهای محوری Axial codes	کدهای گزینشی Selective codes	ردیف
پاسخگوی نیاز جامعه و مردم	انتقادی	محتوایی	۲۷
داشتن محتوای انتقادی			۲۸
مطالبه‌گری و پیگیری			۲۹
توسعه سبک زندگی سالم	رفتار	نگرشی رفتاری	۳۰
توسعه رعایت اصول بهداشتی			۳۱
ترغیب مردم به ورزش			۳۲
تشویق زنان خانه‌دار به ورزش			۳۳
ترغیب مخاطبان به خرید و استفاده از کالاهای ورزشی ایرانی			۳۴
تبیین، تشویق و اشاعه وقف در ورزش			۳۵
تلاش در راه علاقه‌مند ساختن افراد به یادگیری مهارت			۳۶
ایجاد نگرش مثبت به ورزش			۳۷
افزایش آگاهی عمومی در مورد فعالیت بدنی	نگرشی		۳۸
ایجاد شناخت در مورد علوم ورزشی			۳۹
تقویت تعهد مردم به ورزش			۴۰
تلاش در راه کاهش نگرش منفی به ورزش			۴۱
آگاهی در مورد لباس و کفش مناسب			۴۲
ترویج فرهنگ اخلاق ورزشی	ترویج فرهنگ اخلاق ورزشی		۴۳
تأیید و تبیین ارزش‌های اخلاقی فرهنگی			۴۴
برجسته‌سازی منش پهلوانی			۴۵
توجه به جایگاه و شأن پیشکسوتان ورزشی			۴۶
توسعه ورزش زنان	توسعه فرهنگ ورزش و ارتباطات از طریق ورزش	فرهنگی ارزشی	۴۷
توسعه ورزش‌های بومی			۴۸
توسعه ارتباطات اجتماعی و ارتباطی			۴۹
کمک به هویت مشترک ملی	کمک به هویت ملی محلی		۵۰
کمک به شکل‌گیری هویت مشترک محلی			۵۱
حفظ و توسعه زبان و رسم و رسوم منطقه			۵۲

ادامه جدول ۱.

کدهای باز Open codes	کدهای محوری Axial codes	کدهای گزینشی Selective codes	ردیف
دکور به‌روز	جلوه‌های عینی	فنی و ساختاری	۵۳
استفاده از شیوه‌های جدید برنامه‌سازی			۵۴
استفاده از موسیقی و تیزر جدید			۵۵
حساسیت و دقت در نام برنامه‌های ورزشی			۵۶
استفاده از برنامه‌سازان بیرون‌سازمانی	مفروضات زیربنایی		۵۷
جذب حامیان مالی			۵۸
پیشرفت در طول زمان			۵۹
مفید و دارای اعتبار بودن نگاه به آینده			۶۰
تناسب بین ورزش همگانی و قهرمانی و حرفه‌ای	تناسب و هماهنگی		۶۱
نیود موازی‌کاری			۶۲
تنوع در بخش‌ها			۶۳
اجرای برنامه به‌صورت زنده نبود غرض‌ورزی در مجریان	اجرا		۶۴
بخش زنده رشته‌های مختلف ورزشی پوشش هنرمندانه رقابت‌های سالم در شهرهای استان			۶۵
زمان پخش مناسب کیفیت اجرای مطلوب	تنوع در پخش زنده		۶۶
جذابیت برنامه سرگرم‌کننده بودن برنامه‌ها غنی کردن اوقات فراغت شاد بودن برنامه			۶۷
نیازسنجی علمی			۶۸
بررسی تغییر نگرش مردم به ورزش مطالبه‌گری عدالت ورزشی بر مبنای دلایل علمی			۶۹
معرفی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استانی استفاده از افراد تحصیل‌کرده و علمی استفاده از تحقیقات و مقالات به‌روز اهمیت دادن به آموزش علمی و به‌روز	تفریحی - فراغتی فراغتی		۷۰
استفاده از نظر مردم به‌صورت آنلاین استفاده از نظر سنجی‌های مردمی نیازسنجی علمی			۷۱
بررسی تغییر نگرش مردم به ورزش مطالبه‌گری عدالت ورزشی بر مبنای دلایل علمی	نیازسنجی علمی		۷۲
معرفی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استانی استفاده از افراد تحصیل‌کرده و علمی استفاده از تحقیقات و مقالات به‌روز اهمیت دادن به آموزش علمی و به‌روز			۷۳
بررسی تغییر نگرش مردم به ورزش مطالبه‌گری عدالت ورزشی بر مبنای دلایل علمی	تفریحی - فراغتی فراغتی		۷۴
معرفی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استانی استفاده از افراد تحصیل‌کرده و علمی استفاده از تحقیقات و مقالات به‌روز اهمیت دادن به آموزش علمی و به‌روز			۷۵
بررسی تغییر نگرش مردم به ورزش مطالبه‌گری عدالت ورزشی بر مبنای دلایل علمی	نیازسنجی علمی		۷۶
معرفی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استانی استفاده از افراد تحصیل‌کرده و علمی استفاده از تحقیقات و مقالات به‌روز اهمیت دادن به آموزش علمی و به‌روز			۷۷
بررسی تغییر نگرش مردم به ورزش مطالبه‌گری عدالت ورزشی بر مبنای دلایل علمی	نیازسنجی علمی		۷۸
معرفی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استانی استفاده از افراد تحصیل‌کرده و علمی استفاده از تحقیقات و مقالات به‌روز اهمیت دادن به آموزش علمی و به‌روز			۷۹
بررسی تغییر نگرش مردم به ورزش مطالبه‌گری عدالت ورزشی بر مبنای دلایل علمی	نیازسنجی علمی		۸۰
معرفی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استانی استفاده از افراد تحصیل‌کرده و علمی استفاده از تحقیقات و مقالات به‌روز اهمیت دادن به آموزش علمی و به‌روز			۸۱
بررسی تغییر نگرش مردم به ورزش مطالبه‌گری عدالت ورزشی بر مبنای دلایل علمی	نیازسنجی علمی		۸۲
معرفی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های استانی استفاده از افراد تحصیل‌کرده و علمی استفاده از تحقیقات و مقالات به‌روز اهمیت دادن به آموزش علمی و به‌روز			۸۳

همان‌طور که ملاحظه می‌شود ۸۳ کد باز به‌دست‌آمده حاصل از مصاحبه‌ها در ۲۰ کد محوری دسته‌بندی شدند و کدهای محوری نیز در قالب ۷ کد گزینشی یا انتخابی قرار گرفتند.

## استانداردسازی ابزار کمی

پس از بررسی روایی محتوایی با دو روش CVI و CVR اقدام به تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی شد.

جدول ۲. پیش فرض‌های تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی استان‌ها در لایه خارجی

**Table 2. Assumptions of exploratory factor analysis of the performance evaluation questionnaire of the provincial sports programs at the external layer**

مقادیر شاخص‌ها	آزمون
0.432	آزمون KMO Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
9627.014	آزمون بارتلت Bartlett's Test
0.001	سطح معناداری Sig .

سؤالات پرسشنامه باید در حد معینی با یکدیگر همبستگی داشته باشند و وجود همبستگی بیش از حد، موجب ایجاد هم خطی چندگانه می‌شود که مانع از استخراج عامل‌های مستقل است. برای بررسی این مهم، از آزمون کرویت بارتلت استفاده شد. معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت نشان‌دهنده این است که در ماتریس ماده‌ها به اندازه کافی همبستگی وجود دارد که بتوان تحلیل عوامل را ادامه داد. آزمون کیسر میرالکین<sup>۱</sup> به آزمون سنجش کفایت حجم نمونه معروف است ضریب بالاتر از ۰/۷ نشان‌دهنده مناسب بودن حجم نمونه است.

جدول ۳. درصد واریانس تبیین شده هر عامل پس از چرخش واریماکس

**Table 3. Percentage of variance explained for each factor after varimax rotation**

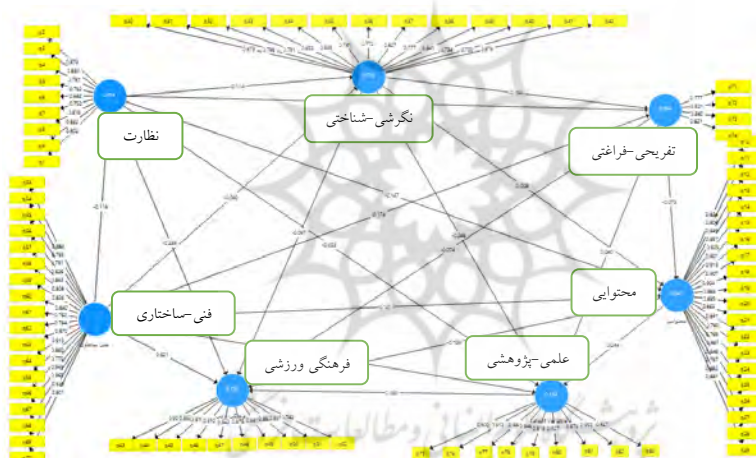
عوامل	ارزش ویژه اولیه Total	درصد تبیین واریانس Variance	درصد تراکمی واریانس Cumulative
عامل اول	17.16	20.67	20.67
عامل دوم	12.54	15.11	35.79
عامل سوم	11.07	13.34	49.13
عامل چهارم	7.68	9.25	58.39
عامل پنجم	5.74	6.92	65.31
عامل ششم	5.06	6.1	71.41
عامل هفتم	2.97	3.57	74.99

1. KMO

نتیجه نشان می‌دهد که ۷۴/۹۹ درصد از پرسشنامه ارزیابی عملکرد از بعد خارجی از طریق هفت عامل تبیین می‌شود همچنین دترمینان ضرایب ماتریس همبستگی مخالف صفر بود و از این‌رو، این پیش‌فرض نیز رعایت شده است. به این معنی که شاخص‌ها می‌توانند برای تحلیل عاملی تأییدی نیز مورد استفاده قرار گیرند، همچنان پرسشنامه به‌دست‌آمده از مطالعه کیفی نیز می‌تواند با هفت عامل مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار بگیرد.

شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی صدای و سیمای استان‌ها در لایه خارجی در حالت ضریب استاندارد

**Figure 1. Confirmatory factor analysis of the performance evaluation questionnaire of the provincial radio and television sports programs in the external layer in the standard coefficient mode**

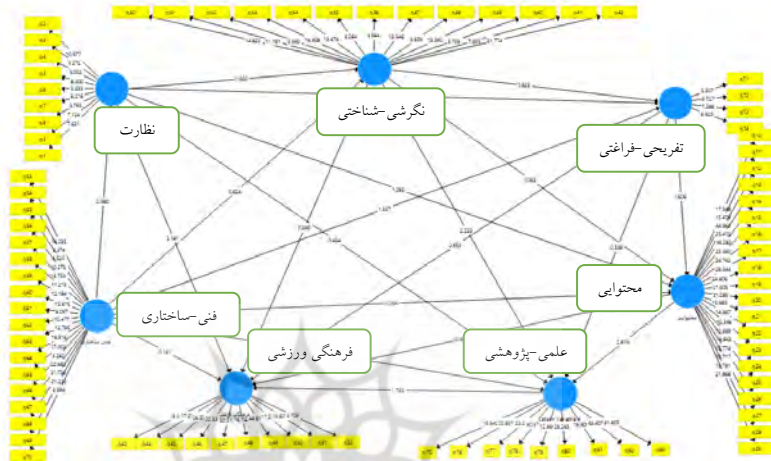


پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی  
صدا و سیما استان‌ها در لایه خارجی در حالت شاخص t

Figure 2. Confirmatory factor analysis of the performance  
evaluation questionnaire of the provincial radio and television  
sports programs in the external layer in t mode



در شکل‌های ۱ و شکل ۲ ضرایب مسیر و آزمون معادل آن، یعنی شاخص  $t$  ارائه شده است. برای اینکه یک شاخص بتواند متغیر مورد نظر یا مؤلفه وابسته به خود را به درستی اندازه‌گیری کند، لازم است ضرایب مسیر بیشتر از  $0/4$  و همچنین شاخص  $t$  معادل آن بزرگ‌تر از  $1/96$  باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ضرایب مسیر و شاخص  $t$  متناظر با آن، بزرگ‌تر از مقادیر ذکر شده هستند.

### ارزیابی ۷۲۰ درجه

در این قسمت به شاخص‌های توصیفی به دست آمده در ارزیابی ۷۲۰ درجه پرداخته شده است.

در جدول ۴ شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی استانی در لایه خارجی نشان می‌دهد که بالاترین میانگین، مربوط به مؤلفه استفاده از علم به روز با میانگین  $3/25$  یا انحراف معیار  $1/22$  و کمترین میانگین، مربوط به مؤلفه اجرا با میانگین  $2/03$  و انحراف معیار  $1/14$  است. آزمون کولموگوروف نشان داد که توزیع داده‌ها نرمال نیست و از این رو، برای آمار استنباطی از روش‌های ناپارامتریک استفاده شد.

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی  
استانی در لایه خارجی در تابستان ۱۳۹۹

**Table 4. Descriptive indicators of performance evaluation  
components of provincial sports programs in the external  
layer in summer 1399**

پژوهش‌های ارتباطی،  
سال بیست‌وهشتم،  
شماره ۴ (پیاپی ۱۰۶)،  
تابستان ۱۴۰۰

بیشترین Maximum	کمترین Minimum	انحراف معیار Standard deviation	میانگین Mean	
1	5	1.05	2.51	نظارت بر ساختار
1	5	0.99	2.56	نظارت بر محتوا
1	5	0.87	2.50	آموزش
1	5	0.86	2.48	نگاه توسعه‌ای
1	5	0.78	2.52	خبررسانی
1	5	0.86	2.40	انتقادی
1	5	1.1	2.67	رفتار
1	5	1.07	2.65	نگرشی
1	5	1.17	2.44	ترویج فرهنگ اخلاق ورزشی
1	5	1.20	2.53	توسعه فرهنگ ورزش و ارتباطات از طریق ورزش
1	5	1.09	2.44	کمک به هویت ملی محلی
1	4.25	1.00	2.07	جلوه‌های عینی
1	5	1.08	2.06	مفروضات زیربنایی
1	5	1.08	2.08	تناسب و هماهنگی
1	5	1.14	2.03	اجرا
1	5	1.15	2.08	تنوع در پخش
1	5	1.25	2.87	تفریحی - فراغتی
1	5	1.25	3.20	نیازسنجی علمی
1	5	1.28	3.21	بررسی‌های علمی
1	5	1.22	3.25	استفاده از علم به روز

همان‌طور که نتایج سطوح معناداری در جدول ۵ نشان می‌دهد، شاخص‌های نیازسنجی علمی، بررسی‌های علمی و استفاده از علم به‌روز از نظر لایه خارجی، در وضعیت مطلوبی قرار دارند؛ و سایر شاخص‌ها از نظر لایه خارجی در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. به‌منظور مقایسه وضعیت مؤلفه‌ها پیش از ارائه بازخورد و پس از ارائه بازخورد با توجه به اینکه توزیع داده‌ها نرمال نبود، از آزمون‌های ناپارامتریک علامت و آزمون کروسکال والیس استفاده می‌شود.

جدول ۵. آزمون علامت شاخص‌های ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی استانی لایه خارجی در تابستان ۱۳۹۹

Table 5. Sign Test of performance indicators of provincial sports programs in the summer of 1399

سطح معناداری Sig.	تعداد کمتر Below	برابر Equal	تعداد بیشتر Above	میان Median	
0.99	94	18	65	2.75	نظارت بر ساختار
0.98	95	15	67	2.5	نظارت بر محتوا
0.99	101	28	48	2.43	آموزش
0.99	97	34	46	2.5	نگاه توسعه‌ای
0.99	101	33	43	2.4	خبررسانی
0.99	115	19	43	3	انتقادی
0.59	84	11	82	3	رفتار
0.65	86	9	82	2	نگرشی
0.99	99	11	67	2.33	ترویج فرهنگ اخلاق ورزشی
0.99	100	12	65	2.33	توسعه فرهنگ ورزش و ارتباطات از طریق ورزش
0.99	100	19	58	2	کمک به هویت ملی محلی
0.99	116	16	45	2	جلوه‌های عینی
0.99	114	20	43	2	مفروضات زیربنایی
0.99	113	22	42	2	تناسب و هماهنگی
0.99	115	21	41	2	اجرا
0.99	118	11	48	3.7	تنوع در پخش
0.68	86	9	84	3	تفریحی فراغتی
0.001	51	23	103	4	نیازسنجی علمی
0.001	52	23	102	4	بررسی‌های علمی
0.001	52	22	103	4	استفاده از علم به‌روز

جدول ۶ شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی استانی در لایه خارجی نشان می‌دهد که بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه استفاده از علم به‌روز با میانگین ۳/۴۶ و انحراف معیار ۱/۳۰ و کمترین میانگین، مربوط به مؤلفه اجرا با میانگین ۲/۳۲ و انحراف معیار ۱/۳۱ است.

جدول ۶. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی استانی در لایه خارجی در پاییز ۱۳۹۹

**Table 6. Descriptive indicators of performance evaluation components of provincial sports programs in the external layer in fall 1399**

بیشترین Maximum	کمترین Minimum	انحراف معیار Standard deviation	میانگین Mean	
1	5	1.07	2.91	نظارت بر ساختار
1	5	1.11	2.89	نظارت بر محتوا
1	5	1.06	2.86	آموزش
1	5	1.07	2.75	نگاه توسعه‌ای
1	5	1.00	2.79	خبررسانی
1	5	1.08	2.68	انتقادی
1	5	1.22	2.90	رفتار
1	5	1.17	2.94	نگرشی
1	5	1.29	2.69	ترویج فرهنگ اخلاق ورزشی
1	5	1.30	2.76	توسعه فرهنگ ورزش و ارتباطات از طریق ورزش
1	5	1.19	2.67	کمک به هویت ملی محلی
1	5	1.27	2.42	جلوه‌های عینی
1	5	1.19	2.41	مفروضات زیربنایی
1	5	1.28	2.34	تناسب و هماهنگی
1	5	1.31	2.32	اجرا
1	5	1.33	2.41	تنوع در بخش
1	5	1.22	3.04	تفریحی - فراغتی
1	5	1.29	3.39	نیازسنجی علمی
1	5	1.28	3.41	بررسی‌های علمی
1	5	1.30	3.46	استفاده از علم به‌روز

به‌منظور مقایسه وضعیت مؤلفه‌ها پیش از ارائه بازخورد و پس از ارائه بازخورد، با توجه به اینکه توزیع داده‌ها نرمال نبود، از آزمون‌های ناپارامتریک علامت و آزمون کروسکال والیس استفاده شد. همان‌طور که نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد، سطوح معنی‌داری شاخص‌های نیازسنجی علمی، بررسی‌های علمی و استفاده از علم به‌روز از نظر لایه خارجی پس از دریافت بازخورد از نظر لایه خارجی در وضعیت مطلوبی قرار گرفتند.

جدول ۷. آزمون علامت شاخص‌های ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی  
استانی لایه خارجی در پاییز ۱۳۹۹

Table 7. Sign Test of performance indicators of provincial sports programs in the fall of 1399

سطح معناداری Sig.	تعداد کمتر Below	برابر Equal	تعداد بیشتر Above	میان Median	
0.62	42	7	40	3	نظارت بر ساختار
0.81	44	8	37	3	نظارت بر محتوا
0.96	45	14	30	2.75	آموزش
0.99	50	17	22	2.43	نگاه توسعه‌ای
0.99	49	19	21	2.5	خبررسانی
0.99	57	7	25	2.40	انتقادی
0.93	48	6	35	2.71	رفتار
0.83	47	3	39	2.83	نگرشی
0.98	52	4	33	2.5	ترویج فرهنگ اخلاق ورزشی
0.99	51	8	30	2.33	توسعه فرهنگ ورزش و ارتباطات از طریق ورزش
0.99	52	8	29	2.33	کمک به هویت ملی محلی
0.99	61	4	24	2	جلوه‌های عینی
0.99	59	7	23	2	مفروضات زیربنایی
0.99	59	8	22	2	تناسب و هماهنگی
0.99	58	9	22	2	اجرا
0.99	58	5	36	2	تنوع در پخش
0.62	42	7	40	3	تفریحی - فراغتی
0.002	25	13	51	3.67	نیازسنجی علمی
0.004	26	13	50	4	بررسی‌های علمی
0.002	27	9	53	4	استفاده از علم به‌روز

نتیجه جدول ۸ نشان می‌دهد که پس از دریافت بازخورد مبنی بر گزارش وضعیت عملکرد به مدیران بخش ورزشی صداوسیما استان‌ها، از نظر لایه خارجی بهبود معنی‌داری صورت گرفته است.

پژوهش‌های ارتباطی،  
سال بیست‌وهشتم،  
شماره ۴ (پیاپی ۱۰۶)،  
تابستان ۱۴۰۰

جدول ۸. مقایسه پیش از بازخورد و پس از بازخورد در لایه خارجی  
با آزمون کروسکال والیس

Table 8. Comparison of pre-feedback and post-feedback  
in the outer layer with Kruskal-Wallis test

سطح معناداری Sig.	شاخص Z	
0.001	-4.41	نظارت بر ساختار
0.001	-3.52	نظارت بر محتوا
0.001	-3.93	آموزش
0.001	-3.74	نگاه توسعه‌ای
0.001	-3.42	خبررسانی
0.001	-3.53	انتقادی
0.001	-3.73	رفتار
0.001	-3.93	نگرشی
0.001	-3.84	ترویج فرهنگ اخلاق ورزشی
0.001	-3.45	توسعه فرهنگ ورزش و ارتباطات از طریق ورزش
0.001	-3.67	کمک به هویت ملی محلی
0.001	-3.83	جلوه‌های عینی
0.001	-4.04	مفروضات زیربنایی
0.001	-2.81	تناسب و هماهنگی
0.001	-2.82	اجرا
0.001	-3.42	تنوع در بخش
0.001	-3.75	تفریحی - فراغتی
0.001	-3.08	نیازسنجی علمی
0.001	-3.20	بررسی‌های علمی
0.001	-3.07	استفاده از علم به‌روز

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش که به ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی صداوسیما استان‌ها پرداخته، نتایج مربوط به لایه خارجی گزارش شده است. یافته‌ها نشان داده است که ۸۳ شاخص در ۲۰ دسته می‌توانند برای ارزیابی برنامه‌های ورزشی استانی مورد مطالعه قرار گیرند. همچنین مؤلفه استفاده از علم به‌روز در برنامه‌های ورزشی استانی صداوسیما دارای بالاترین میانگین بوده است. یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی از نظر نخبگان، استفاده از علم به‌روز بود که نتیجه مطالعه کمی در این پژوهش نشان داد که شبکه‌های استانی صداوسیما در برنامه‌های ورزشی از علم به‌روز استفاده می‌کنند؛ اما در اجرا وضعیت به نظر می‌رسد مناسب نیست. دو شاخص اجرا عبارت‌اند از، اجرا به‌صورت زنده و نبود غرض‌ورزی در مجریان که به نظر می‌رسد که وضعیت هیچ‌کدام در شرایط مطلوبی نیستند و لازم است مجریان خصوصاً در هنگام گزارش بازی‌های تیم خودی، جانب احتیاط را نگاه دارند و از غرض‌ورزی پرهیز کنند. نتایج پژوهش اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۰) نشان داده است که در مجموع ۶۰/۱۳ درصد از کدهای گزارشگران در مورد بازیکنان، مربیان و سرپرستان تیم‌های استقلال و پیروزی است و بیشترین جانب‌داری از مربیان و سرپرستان تیم‌های استقلال و پیروزی صورت گرفته است؛ بنابراین نتایج قبلی نیز این مسئله را تأیید می‌کند که مجریان و گزارشگران آگاهانه و چه به‌صورت ناخودآگاه ممکن است از تیم خاصی جانب‌داری کنند و این فقط مختص گزارش هم نیست؛ یعنی غرض‌ورزی مجریان ممکن است مرتبط با برنامه خود باشد. چنان‌که گاهی اوقات ملاحظه می‌شود که مهمانی به برنامه انتقاد صحیحی وارد می‌کند اما مجریان سخنان او را برنمی‌تابند. به‌طور کلی می‌توان گفت که پژوهش حاضر با توجه به بازخوردی که صورت داد، میانگین شاخص‌های ارزیابی عملکرد را تا حدودی بهبود داده است. با مقایسه‌ای بین میانگین‌های به‌دست‌آمده در تابستان ۱۳۹۹ و پاییز ۱۳۹۹ ملاحظه می‌شود که بهبودی در میانگین‌ها حاصل شده است. نتیجه دیگر که می‌توان گرفت این است که پژوهش علمی قادر است عملکرد برنامه‌های ورزشی صداوسیما استانی را بهبود بخشد، به‌ویژه که با توجه جدول ۷ هنوز در بیشتر شاخص‌ها عملکرد برنامه‌های ورزشی صداوسیما استان‌ها وضعیت مطلوبی ندارد. نظارت، یکی دیگر از مواردی است که نشان داده شده در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. نظارت بر ساختار و نظارت



بر محتوا، دو جز مؤلفه نظارت هستند که وضعیت مطلوبی ندارند. نظارت بر ساختار شامل مواردی از قبیل نظارت بر زمان‌بندی برنامه، نظارت بر مجریان، مهمانان و برنامه‌سازان، استفاده از کارشناسان مجرب و نظارت بر تبلیغات بود و نظارت بر محتوا، حمایت از تولیدکنندگان داخلی ورزشی، نظارت بر محتوای برنامه‌ها، بررسی کیفی و ارزیابی و دادن بازخورد را در برمی‌گرفت. نتایج نشان داد که این موارد به‌طور کلی، در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. یکی از مواردی که از نظر نخبگان، به‌عنوان یک شاخص در نظر گرفته شده، موضوع آموزش است. با توجه به اینکه میزان شاخص آموزش در برنامه‌های ورزشی صداوسیما استان‌ها در سطح مطلوبی نبود، در شرایط کنونی و شیوع ویروس کرونا، آموزش حرکات ورزشی به‌منظور توسعه سلامت و یا هرگونه آموزشی که مرتبط با سلامت و در حیطه ورزش است، می‌تواند مفید باشد. یکی دیگر از شاخص‌های ارزیابی عملکرد برنامه‌های ورزشی صداوسیما استان‌ها، نگاه توسعه‌ای است. نگاه توسعه‌ای شامل مواردی از قبیل کمک به توسعه ورزش دختران، توسعه ورزش‌های بومی، توسعه ورزش دانش‌آموزی، معرفی ورزش‌های جدید و نوظهور و پرطرفدار، تدارک محتوا برای تمام اقشار، توسعه ورزش همگانی و کمک برگزاری رقابت‌های سالم ورزشی بین شهرهای دارای واگرایی اجتماعی است. به طبع می‌توان گفت که توسعه ورزش دختران، به برخورداری از جامعه‌ای سالم‌تر و بانشاط‌تر کمک خواهد کرد؛ دختران امروز مادران فردای جامعه هستند و در صورتی که با ورزش مأنوس شوند می‌توانند به تشکیل جامعه‌ای سالم‌تر کمک کنند. از دیگر مواردی که برنامه‌های ورزشی استانی صداوسیما باید انجام دهند، کمک به توسعه ورزش‌های بومی است. حفظ فرهنگ و سنت‌ها و توسعه آن در نسل نوجوان می‌تواند از طریق توسعه بازی‌های بومی صورت گیرد (کولیک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). بازی‌های بومی به سبب ویژگی‌های جغرافیایی یک منطقه خاص به وجود آمده‌اند و با حفظ آنها می‌توان به توسعه ورزش آن منطقه کمک کرد در نتیجه، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های ورزشی با یک برنامه‌ریزی دقیق و بهره‌گیری از افراد بومی، به آموزش و توسعه این ورزش‌ها در استان خود کمک کنند. یکی دیگر از فعالیت‌هایی که برنامه‌های ورزشی استان می‌تواند انجام دهد کمک به تعامل شهرهایی است که دارای واگرایی اجتماعی هستند. در استان‌ها شهرهایی هستند که پس از مرکز استان خود را مهم‌ترین شهر قلمداد می‌کنند و به‌طور معمول، بین آنها اختلافات دیرینه‌ای برقرار است، به‌این ترتیب،

1. Kiluk

در صورتی که برنامه‌های ورزشی استان کمک کنند تا بازی‌های دوستانه‌ای بین این شهرها برگزار شود و یا نکات مشترک فرهنگی ورزشی آنها را بیان کنند، به تعامل آنها کمک زیادی خواهند کرد. در همین زمینه، ملائی و سلیمی (۱۳۹۸) نشان داده‌اند که برنامه‌های انتقادی می‌توانند موجب جلوگیری از فساد شود. این به این معنی که برنامه‌های تلویزیونی تأثیرگذارند می‌توان از این نقطه قوت آنها در راه ایجاد تعامل بین شهرها استفاده کرد.

نتیجه در بخش کمی (جداول ۴ و ۶) نشان می‌دهد که نگاه توسعه‌ای در برنامه‌های ورزشی استانی، در سطح بسیار پایینی قرار دارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود؛ به‌منظور بهبود سطح سلامت و شادابی جامعه، برنامه‌های ورزشی در راه کمک به توسعه ورزش، چه در حیطه بانوان، چه ورزش دانش‌آموزی و چه بازی‌های بومی محلی و همگانی قدم بردارد. با اختصاص بخشی از زمان برنامه به توسعه ورزش در بخش‌هایی که گفته شد می‌توان به تحقق این امر در استان مربوط کمک کرد. در این زمینه، پژوهش‌الیوت و همکاران (۲۰۰۹) انجام شده با استفاده از بازخورد ۷۲۰ درجه، نشان داده است که عملکرد افراد را می‌توان به‌صورت دوره‌ای ارزیابی کرد تا ثابت شود. به این ترتیب، باید به این نکته اشاره کرد که با استفاده از بازخورد می‌توان به‌مرور کیفیت برنامه‌های ورزشی استانی را ارتقا داد. یکی از دیگر از شاخص‌های ارزیابی عملکرد حیطه نگرشی و رفتاری بود. برنامه‌های تلویزیونی به‌ویژه برنامه‌های تخصصی، نباید صرفاً جنبه سرگرمی داشته باشند و باید بتوانند در رفتار مردم تأثیرگذار باشند. برای مثال، طرح بستن کمربندهای ایمنی در خودرو با یک برنامه مشخص در تلویزیون آغاز شد و نتیجه مثبتی نیز در جامعه بر جای گذاشت. شاه‌محمدی و هاشمی‌پور (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان داده‌اند که سریال‌های تلویزیونی می‌توانند در آموزش مهارت‌های شهروندی مؤثر واقع شوند. به‌عبارت‌دیگر، برنامه‌های تلویزیونی، قابلیت تغییر رفتار و نگرش را در مردم دارند و می‌توان از این ظرفیت برای ایجاد آگاهی و تغییر رفتار مردم به سمت تحرک بیشتر در جامعه استفاده کرد. در همین زمینه مرادی و یعقوبی (۱۳۹۵) نشان داده‌اند که تبلیغات تلویزیونی می‌تواند بر رفتار خرید مردم تأثیرگذار باشد. در حیطه خبررسانی نیز (جداول ۴ و ۶) مشاهده می‌شود که وضعیت مطلوب نیست، هرچند که در پاییز ۱۳۹۹ میانگین در سطح بالاتری قرار دارد. همسو با این پژوهش، کشر و همکاران (۱۳۹۳) به این نکته اشاره کرده‌اند که در برخی موارد، به لحاظ پوشش ورزش

معلولان، مطالب علمی - ورزشی، اخبار بانوان و گروه‌های سنی، سطح ورزشی صداوسیما ایران نسبت به بی‌بی‌سی ضعیف‌تر عمل کرده است. در حیطه فرهنگی نیز که آن را می‌توان از بااهمیت‌ترین حیطه‌های صداوسیما دانست، وضعیت مطلوب نبود. در همین خصوص عزیزآبادی فراهانی و داستانی (۱۳۹۴) نشان دادند که بین وضعیت مشاهده شده با وضعیت مورد انتظار زمینه‌های فرهنگی برنامه‌های ورزشی شبکه ورزش از لحاظ وضعیت نمایش رشته‌های ورزشی، وضعیت انتخاب مسابقات ورزشی، پوشش و آرایش، آداب‌ورسوم، وضعیت هویت، وضعیت ورزش بانوان و اوقات فراغت تفاوت معناداری وجود دارد. به‌طور کلی می‌توان گفت؛ بازخورد در صورتی که بر مبنای مطالعه علمی صورت گرفته باشد، می‌تواند موجب بهبود عملکرد شود، همچنان لی ژونگ و همکاران (۲۰۲۰) نیز نشان دادند که بازخورد می‌تواند عملکرد مدیران را بهبود ببخشد. با توجه به این مطالب پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

به‌طور کلی، با توجه به شاخص‌های ارائه شده در این پژوهش و با بررسی کمی صورت گرفته، می‌توان گفت که عملکرد برنامه‌های ورزشی استانی صداوسیما در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و باید برای رفع آن اقدامات اساسی انجام داد. بازخورد لازم را پژوهشگر در مورد شاخص‌ها و لزوم تقویت آن به صداوسیما ارسال کرده است و همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، بهبودی نسبی در بازه تابستان و پاییز (۱۳۹۹) حاصل شده است اما هنوز برنامه‌های ورزشی استانی صداوسیما نیازمند تقویت بیشتری هستند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به بهبود نسبی که در برخی شاخص‌ها پس از ارائه بازخورد صورت گرفت، بهتر است که نظارت بر اجرای بازخوردها از جانب صداوسیما صورت گیرد.

- با توجه به اهمیت حفظ هویت محلی و ملی در جامعه، پیشنهاد می‌شود که در برنامه‌های ورزشی، به توسعه و شناخت بازی‌های بومی و محلی به‌ویژه برای نوجوانان پرداخته شود.

- به دلیل اهمیت اوقات فراغت و تفریح در جامعه، پیشنهاد می‌شود که در برنامه‌های ورزشی، امکان پیگیری اماکن تفریحی - ورزشی و ایجاد علاقه در مردم برای پرداختن به ورزش‌های تفریحی فراهم آید.

- به‌منظور اثرگذاری بیشتر برنامه‌های ورزشی، بهتر است، از پژوهشگران برتر استان در رشته تربیت‌بدنی در برنامه‌ها استفاده شود. بهره‌گیری از این‌گونه مهمان‌ها

می‌تواند جایگاه برنامه‌های ورزشی را در بین قشر دانشجویی پررنگتر کند.  
● به‌منظور بهبود عملکرد برنامه‌های ورزشی استانی بهتر است، برنامه‌ها دارای نگاه توسعه‌ای باشند، پیشنهاد عملیاتی این است که در هر برنامه، به توسعه ورزش یک قشر خاص (مانند ورزش دانش‌آموزی، ورزش بانوان یا ورزش سالمندان) پرداخته شود و پیگیری‌های لازم صورت گیرد.

### منابع

- اسلامی، سیدمحمود و بازایی، قاسمعلی. (۱۳۹۹). اولویت‌بندی و تحلیل عوامل مؤثر بر کاهش هزینه‌ها در سازمان صداوسیما با رویکرد بلوغ مدیریت دانش. پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی. پژوهش‌نامه حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۲(۴۵)، ۴۶-۲۱.
- اشکنانی، محمدابراهیم. (۱۳۸۷). مدیریت و ارزیابی (مفاهیم و کاربردها). تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر، شرکت چاپ و نشر بین‌الملل.
- اسماعیلی محمد؛ قاسمی، حمید؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ حسینی سلطان، شاکری فاطمه. (۱۳۹۰). بررسی میزان جانب‌داری گزارشگران ورزشی تهرانی از بازیکنان و مربیان و سرپرستان تیم‌های استقلال و پیروزی. پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۷(۱۳)، ۹۲-۸۱.
- بختیاری، حسن. (۱۳۹۷). طراحی مدل ارزیابی و رتبه‌بندی شبکه‌های استانی صداوسیما با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره. پژوهش‌های ارتباطی (پژوهش و سنجش)، ۲۵(۲)، ۱۰۱-۷۹.
- توسلی کبری و نیک‌مرد فاطمه. (۱۳۹۸). تأثیر ارزشیابی پویا بر عملکرد زبان‌آموزان در فعالیت‌های انتخابی و تولیدی درک مطلب خواندن. پژوهش زبان‌های خارجی، ۹(۲)، ۴۷۸-۴۴۵.
- حاجی‌آقا بزرگی، حسین. (۱۳۹۷). مدل مفهومی ارزیابی عملکرد مدیران در قالب روش تلفیقی ۷۲۰ درجه. مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و توسعه، تهران. شاه‌محمدی، عبدالرضا و هاشمی‌پور، سعیده‌سادات. (۱۳۹۴). بررسی نقش برنامه‌های آموزشی و سریال‌های شبکه ۵ تلویزیون در آموزش مهارت‌های شهروندی. مطالعات رسانه‌ای، ۱۰(۲۹)، ۹۷-۸۹.
- عباسی، ابراهیم و کاشانی‌اسدی، جواد. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد برنامه‌های شبکه سه سیما از دیدگاه صاحب‌نظران رسانه و جوانان. مدیریت فرهنگی، ۴(۷)، ۵۲-۳۵.

- عرب نرمی، بتول. (۱۳۹۵). تلویزیون و ورزش در زندگی روزمره (تحلیلی در پیوند رسانه و ورزش در ایران) مدیریت ورزشی، ۸ (۴)، ۶۸۳-۵۸۹.
- پورعبدلی امیرخیزی، حسن؛ خجسته، حسن و روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۹۰). طراحی فرآیند مطلوب نظارت و ارزیابی برنامه‌های رادیویی در مراکز صداوسیما (مطالعه موردی، صداوسیمای مرکز آذربایجان شرقی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران، تهران.
- عزیزآبادی فراهانی، فاطمه و داستانی، رضا. (۱۳۹۴). وضعیت فرهنگی برنامه‌های ورزشی شبکه ورزش با تأکید بر جهانی‌شدن. مدیریت فرهنگی، ۹ (۲۸)، ۷۲-۵۱.
- کشگر، سارا؛ نوربخش، مهرنوش و قائم‌پناه، سمیه. (۱۳۹۳). مقایسه محتوای اخبار ورزشی خبرگزاری‌های ایرنا و بی‌بی‌سی در نیمه دوم سال ۲۰۱۳. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۲ (۶)، ۲۰-۱۰.
- گلرد پروانه؛ مرادی، مهدی و عزیز، داوود. (۱۳۹۸). تحلیل وضعیت تولید برنامه‌های ورزشی تلویزیون. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۸ (۴۳)، ۲۱۱-۲۲۸.
- گیلانی، کیمیا. (۱۳۹۶). ارائه مدل ارزیابی کیفیت برنامه‌های کودک (مورد مطالعه: سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- مختاریان، فرانک. (۱۳۹۶). بررسی مقایسه‌ای رویکردهای درجه‌بندی شده ارزیابی عملکرد کارکنان (۹۰، ۱۸۰، ۲۷۰، ۳۶۰، ۴۵۰، ۵۴۰ و ۷۲۰). اولین همایش بین‌المللی نوآوری و تحقیق در هنر و علوم انسانی، تهران.
- مرادی، خدیجه و یعقوبی، فائزه. (۱۳۹۵). نقش تبلیغات تلویزیونی در جذب مخاطب: بررسی برنامه «خندوانه» کتاب و زندگی». کتاب مهر، ۶ (۱۹)، ۲۱-۱.
- مرشدی، زینب و آسیایی، محسن. (۱۳۹۴). تأثیر ارزیابی عملکرد با رویکرد ۳۶۰ درجه در اثربخشی سازمانی. اولین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی با رویکرد بومی - اسلامی و با تأکید بر پژوهش‌های نوین، ساری.
- ملائی، مینا و سلیمی، امین. (۱۳۹۸). تحلیل محتوای پوشش رسانه‌ای فساد در فوتبال ایران: مطالعه موردی برنامه تلویزیونی ۹۰. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۷ (۲۶)، ۱۲۰-۱۱۱.

نجاری، رضا و نذر محمدی، محمد. (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی بازخوردهای ۱۸۰، ۳۶۰، ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه در ارزیابی عملکرد کارکنان. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، ۲(۱)، ۱۰۷-۱۲۸.

هادی‌نژاد، فرهاد؛ احمدی، محمد و قاسمی، مهدی. (۱۳۹۵). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد دانشجویان با رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه مورد مطالعه: ارزیابی عملکرد دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع). **مدیریت نظام**، ۱۶(۳)، ۳۳-۱.

یزدان‌پناه، احمدعلی. (۱۳۹۲). مبانی طراحی نظام جامع نظارت و ارزیابی برنامه‌های سازمان صداوسیما. **پژوهش‌های ارتباطی**، ۸(۲۸)، ۴۳-۳۵.

Adnan, S.; Mohamed, K. & Yousif. (2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey. **International Journal of Computer and Information Technology**, 4 (3), 966-979.

Aishwarya, M.; Patil, Dr. C. & Dalvi, S. (2019). 720 Degree Performance Appraisal Systems. **International Journal of Trend in Scientific Research and Development**. Special Issue, 4-7.

Armitage, J. & Carlen, M. (2017). **Remodeling Leadership. Developing Mature Leaders and Organization Leadership Systems** 7.th Wave Solution. Boston University.

Ashima, K. & Rajni, M. (2018). A Supervised Bug Report Classification with Incorporate and Textual field Knowledge. **Procedia Computer Science**, 8 (132), 352-361.

David, D.; Corbett, R. & Higgins. (2006). **Portfolio Life: The new Path to work, Purpose and Passion after 50**. Published By Jossey-Bass, Sanfran Sisco.

Dessler, G. (2011). **Human Resource Management**, 8th ed. Jersey, Prentice.

Elliott, E.; Harrop, E. & Williams, G. H. (2009). **Contesting the Science: Public Health Knowledge and Action in Controversial Land-Use Developments**. Risk Communication and Public Health (2nd ed.), Oxford: Oxford University Press, 181-196.

Glaser, B. (1978). **Theoretical Sensitivity**. Advances in the Methodology of Grounded Theory.

Hongyu, C. (2020). **Environmental Performance Evaluation Of Green Buildings Based On Machine Learning And IOT Systems**. Microprocessors and Microsystems available Online 18 November 2020 In Press, Corrected Proof article 103496.

Kiluk, B.D.; Weden, S. & Culotta. V.P. (2009). Sport Participation and Anxiety in Children with ADHD. **Journal of Attention Disorders**, 12 (6), 499-506.

Lizhong, T. (2020). Sustainable Maintenance Supplier Performance Evaluation Based on an Extend Fuzzy PROMETHEE II Approach in Petrochemical Industry. **Journal of Cleaner Production**, 11 (273), 49-81.

Noe, R.A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhurt, B. & Wright, P.M. (2008). **Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage**. New York: Mc GrawHill.

Reinboth, M.; Duda, L, & Toumanis, N. (2004). Dimensions of Coaching Behavior, need Satisfaction, and the Psychological and Physical Welfare of Young Athletes. **Motivation and emotion**, 28 (12), 297-313.

Smallwood, N. (2015). **Intangibles Irrupt in to HR and Leadership Development**. Business School, IESE.

Snell, S. A. & Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company.

