

ارزیابی عملکرد مدیران دانشگاهی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت (شهر تهران)

دکتر کریم حمدی

استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

هادی رزقی شیرسوار

دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

E-mail: rezghih@yahoo.com

نادی علیزاده

کارشناس پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

چکیده

این پژوهش با هدف ارزیابی عملکرد مدیران دانشگاهی واحدهای منطقه هشت دانشگاه آزاد اسلامی با روش پژوهش زمینه‌یابی و در بین جامعه آماری مدیران و کارکنان واحدهای منطقه هشت (تهران) دانشگاه آزاد اسلامی به انجام رسیده است. پژوهشگر با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز خود را از بین ۱۲۳ نفر از کارکنان زیر مجموعه مدیران واحدهای مذکور جمع آوری نموده و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون t) داده‌های بدست آمده را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و ضمن تایید فرضیه‌های پژوهش به سوالات آن پاسخ داده است. نتایج حاصل از این پژوهش عملکرد مدیران واحدهای مورد بررسی را در حد مطلوب ارزیابی نموده است.

واژگان کلیدی

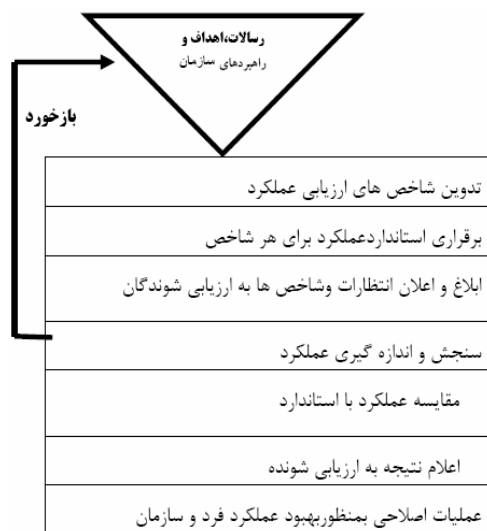
ارزیابی عملکرد، مدیران دانشگاهی، دانشگاه آزاد اسلامی

مقدمه

ارزیابی عملکرد را می‌توان به صورت شکل زیر نشان داد. همانطور که از شکل شماره (۱) استنباط می‌شود برای تدوین شاخص‌های ارزیابی لازم است رسالت، مأموریتها، و اهداف راهبردی سازمان شناسایی و سپس شاخصهای ارزیابی از آنها استخراج و در ادامه انتظارات در قالب شاخص‌ها به ارزیابی شونده ابلاغ گردد تا امکان نهادینه شدن رفتارهای مورد انتظار در سازمان فراهم شود و سپس سنجش و ارزیابی صورت گیرد تا بر اساس آن اشکالات و نارسایی‌ها شناسایی شود و در ادامه با مشورت و کسب نظر از ارزیابی شونده راه حل‌های مناسب برای رفع نقاط ضعف، شناسایی و اعمال شود. اینگونه نگاه در واقع همان نگرش نوین نسبت به ارزیابی است که هدف عمده آن رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده و نهایتاً بهبود ظرفیت سازمانی را دنبال می‌نماید. (میرزا صادقی ۱۳۸۱، ۲۷)

اغلب سازمان‌ها با انجام ارزیابی عملکرد (مدیران و کارکنان) مخالف هستند و عمده نگرانی سازمان‌ها نیز این است که مبدا آنان در اثر اطلاع از قضاوت سازمان نسبت به عملکرد خود، رنجیده خاطر شده و این مسأله منجر به کاهش بازدهی، سرخوردگی و نهایتاً افت بازدهی سازمان گردد. ولی اگر ارزیابی عملکرد بجای آنکه بر مبنای احساسات آنی ارزیاب باشد، بر مبنای حقایق انجام گردد و از سوی دیگر منابع انسانی نیز با دید مثبت و واقع‌نگر به آن نگاه کنند و سعی در جبران کاستی‌های گذشته در جهت افزایش عملکرد خود نمایند، این نگرانی بیجا و بی‌مورد است. (خوشوقتی ۱۳۸۴، ۱) به طور حتم ارزیابی صحیح و علمی تواند راهگشای بسیاری از مشکلات سازمانهای فعلی گردد. سازمان‌هایی که امروزه در محیطی پویا و درگیر با متغیرهای فراوان می‌باشند.

شکل (۱): فرآیند ارزیابی عملکرد



تعریف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی و توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. (بنی فاطمی کاشی ۱۳۸۶، ۱)

در تعریف دیگر: ارزیابی را می‌توان تعیین قانونمند و رسمی میزان اثربخشی و کارائی و مقبولیت یک عمل برنامه‌ریزی شده در انجام اهداف معین تعریف کرد. (صدقیانی ۱۳۷۶، ۳۰)

فرآیند ارزیابی عملکرد

منظور از فرآیند، به انجام رساندن مجموعه‌ای از اقدامات با ترتیب و توالی منطقی می‌باشد که انجام هر مرحله مستلزم طی مرحله ماقبل خود بوده و هر مرحله پایه‌ای برای اقدامات مرحله بعد تلقی می‌شود. فرآیند

اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد

در کنار تحولات عظیم در علوم مختلف، دانش مدیریت و سازمان نیز از تحولات شگرف بی‌بهره نبوده است. تولد، تنظیم و بازنگری سیستم‌های جدید در این

نظام زائیده این تحولات است. در این رابطه می‌توان عامل ارزیابی عملکرد را به عنوان عاملی غیر قابل اجتناب معرفی نمود. نقش این عامل بگونه‌ای است که در ابعاد مختلف سازمان، بمانند اهداف، استراتژیها و خط مشی‌ها، منابع نیروی انسانی، منابع مادی و امکانات و ... به عنوان یک مهره اصلی قلمداد می‌شود. (عفتی داریانی و دیگران ۱۳۸۶، ۱۱)

با علم به اینکه هر سیستم جهت سازگاری و بقا لازم است که پویا بوده و تعادل داشته باشد، هر سازمان نیز به عنوان یک سیستم برای برقراری این پویایی و تعادل نیازمند داشتن ارتباط، کنترل و بازسازی می‌باشد. از جمله راهکارهای علمی در حیطه منابع انسانی جهت برقراری عوامل مذکور، ارزیابی عملکرد کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به طوری که عدم وجود این سیستم به معنای عدم برقراری و ارتباط با توسعه، رشد و بهبود است، که سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است. (دسلر ۱۳۸۱، ۹)

منابع ارزیابی

سازمانها با توجه به مأموریتها و رسالت‌های سازمانی خود نسبت به انتخاب منابع ارزیابی اقدام می‌کنند. کمیت و کیفیت ارزیابی کنندگان، اعتبار نظام ارزیابی عملکرد را تضمین می‌کند. به طور معمول منابع ارزیابی عبارتند از:

- سرپرست مستقیم؛
- خود ارزیابی؛
- همکاران؛
- ارزیابی کمیته‌ای؛
- ارزیابی توسط زیردستان؛
- ارزیابی ترکیبی (خوشوقتی ۱۳۸۴، ۳)

دستاوردها و مزایای ارزیابی عملکرد منابع انسانی
در صورت تحقق اهداف ارزیابی عملکرد، فواید فراوانی برای سازمان و کارکنان به دنبال خواهد داشت که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- احساس امنیت در کارکنان؛
- افزایش انگیزش و کاهش ناراضی‌ها؛
- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد و سازمان؛

- اعمال کنترل صحیح و ایجاد معیارهای اصولی برای انجام کار باعث هوشیاری مسئولین و تعیین میزان کیفیت و کمیتی از یک کار که برای سازمان قابل قبول است، می‌گردد؛
- تطبیق شغل و شاغل (از نظر توانایی، مهارت، انگیزش کار)؛
- برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی در جهت تأمین نیازهای سازمان؛

- استعدادیابی و علاقمند کردن افراد ساعی به کار؛
- جهت‌دار شدن برنامه‌های آموزشی؛
- خودشناسی افراد؛

- تعیین اعتبار و اصلاح نیازهای استخدامی؛
- آگاهی سرپرست و مدیر از عملکرد کارکنان و آگاهی کارکنان از نظر مدیر مافوق نسبت به عملکرد خویش؛
- ارتباطات سازمانی و ایجاد جو روابط انسانی مطلوب؛
- شناخت هنجارها و ناهنجاریهای رفتاری در سازمان. (لامحی ۱۳۷۷، ۲۹)

روش‌ها و فنون ارزیابی

ارزیابی عملکرد کارکنان که در هر سازمان برای سنجش فعالیت‌های افراد اجرا می‌شود، شیوه‌های متعدد دارد و اصولاً هر روشی مزایا و معایب خاص خود را دارد و هیچ روشی نیز به تنهایی کامل و بی‌نقص نیست و تمامی فرایندها و انتظارات را در بر نمی‌گیرد. لذا

روش ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای

با ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه‌ای اطلاعات کاملی درباره کارکنان بدست می‌آید و کارگر یا کارمند به وسیله سرپرستان، زیردستان، همکاران و مشتریان داخلی و خارجی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. (کاظمی ۳۵، ۱۳۸۰)

ضرورت پژوهش

در کنار تحولات عظیم در علوم مختلف، دانش مدیریت و سازمان نیز از تحولات شگرف بی بهره نبوده است. تولد، تنظیم و بازنگری سیستم‌های جدید در این نظام زائیده این تحولات است. در این رابطه می‌توان ارزیابی عملکرد را به عنوان اصلی غیر قابل اجتناب معرفی نمود. نقش این عامل بگونه‌ای است که در ابعاد مختلف سازمان، چون اهداف، استراتژیها و خط مشی‌ها، منابع نیروی انسانی، منابع مادی و امکانات و... به عنوان یک مهره اصلی قلمداد می‌شود.

با علم به اینکه هر سیستم جهت سازگاری و بقا ملزم به داشتن پویایی و تعادل می‌باشد، هر سازمان نیز به عنوان یک سیستم جهت برقراری این پویایی و تعادل نیازمند داشتن ارتباط، کنترل و بازسازی است. از جمله راهکارهای مهم جهت برقراری عوامل مذکور ارزیابی عملکرد مدیران است که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به طوریکه عدم وجود این سیستم به معنای عدم برقراری و ارتباط موثر با توسعه، رشد و بهبود است. که سرانجام این پدیده با مرگ سازمان همراه خواهد بود. بنابراین با توجه نظر خاص و ویژه به ارزیابی عملکرد مهمترین اجزاء سازمانهای آموزشی و دانشگاهها، یعنی مدیران، تا حدود زیادی میزان اجرای استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف مشخص می‌شود.

انتخاب یک روش یا تلفیقی از روشهای مختلف باید بر اساس نیازها و اهداف سازمان و با توجه به استفاده‌های احتمالی صورت گیرد که در ذیل به چند روش اشاره می‌شود:

روش مقایسه فرد با فرد^۱

در این روش هر کارمند با کارمند دیگر به صورت تک تک در مقابل هر عامل ارزیابی مورد مقایسه قرار می‌گیرد. (مهرگان ۱۳۸۳، ۳۴)

روش مقیاسی^۲

در این روش ابتدا عوامل ارزیابی چون ابتکار، درجه همکاری، قدرت مدیریت و اعتیاد و ... تعیین و در جدولی نوشته می‌شود. آنگاه کارکنان را بر حسب هر یک از عوامل به صورت درجاتی از قبیل استثنایی، عالی، خوب، متوسط، ضعیف و بد در ستونهای مربوط تعیین می‌نمایند. (2009, www.ed.gov)

روش چک لیست

در این روش پرسشنامه‌ای در ارتباط با وظایف پرسنل تنظیم می‌شود و نحوه رفتار کارکنان بر اساس هر پرسش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ارزیاب پس از مقایسه نحوه انجام کار ارزیابی شونده با شرح وظایف او به پرسشهای چک لیست که معمولاً به صورت بله یا خیر تنظیم می‌شود با علامت گذاشتن پاسخ می‌دهد. این روش به علت سهولت اجرا بسیار متداول است. (ericdigests, 2008)

روش وقایع حساس^۳

این روش مبتنی بر ثبت وقایع و فعالیتهای خدمتی مهم و حساس کارکنان با ذکر کلیه اطلاعات و جزئیات در لحظه وقوع، بر روی فرمهای مخصوص توسط سرپرستان می‌باشد. (سلطانی ۱۳۸۳، ۸)

مؤلفه‌های اصلی پژوهش

کار می‌باشند. برای تهیه نمونه آماری این پژوهش پرسشنامه عملکرد به تعداد ۲۰۰ عدد بر اساس روش نمونه گیری تصادفی در میان کارکنان توزیع که از این میان ۱۲۳ عدد بصورت کامل به پژوهشگر عودت داده شد.

با توجه به مطالعه مبانی نظری و ادبیات پژوهش عمده‌ترین مؤلفه‌ی تاثیرگذار بر عملکرد مناسب در مدیریت شامل چهار مؤلفه است که عبارتند از: (۱) برنامه‌ریزی؛ (۲) سازماندهی؛ (۳) رهبری؛ (۴) نظارت و کنترل.

ابزار اندازه گیری

برای گردآوری داده‌ها در این مطالعه از پرسشنامه استاندارد عملکرد مدیران استفاده شده است. که در دو بخش (الف) مشخصات فردی و (ب) گویه‌ها با ۲۳ گویه در مقیاس پنج گزینه‌ای (طیف لیکرت) ارائه گردیده است.

اهداف پژوهش

پژوهش فوق می‌تواند برای نظام آموزش عالی به ویژه دانشگاه آزاد اسلامی قابل استفاده و اجراء باشد. هدف دیگر پژوهش حاضر، شناخت و تعیین سطح مؤلفه‌های اصلی در عملکرد مثبت مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی است.

روش گرد آوری اطلاعات

در این پژوهش پرسشنامه هایی در خصوص آگاهی و نگرش نسبت به عملکرد در اختیار کارکنان قرار گرفت که پس از پاسخگویی و تکمیل، پرسشنامه‌ها جمع آوری شد.

سوالات پژوهش

- ۱) میزان مهارت برنامه ریزی در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت چگونه است؟
- ۲) میزان مهارت سازماندهی در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت چگونه است؟
- ۳) میزان مهارت رهبری در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت چگونه است؟
- ۴) میزان مهارت نظارت و کنترل در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت چگونه است؟

روش تجزیه و تحلیل داده ها

پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها و استخراج داده‌ها، ابتدا اطلاعات به صورت کدهایی بر روی برگه‌های مخصوص درج گردید. سپس اطلاعات کدگذاری شده به کامپیوتر داده شد و به کمک نرم افزار آماری (SPSS) آنالیز صورت پذیرفت، که با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی سوالات پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که در بخش آمار توصیفی بصورت نمودار، درصد، درصد فراوانی، میانگین و غیره ارائه شد. در بخش آمار استنباطی از طریق آزمون، متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی و بر اساس نتایج، تجزیه و تحلیل و تفسیر شد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به اینکه به بررسی و توصیف پرداخته شده است، از روش زمینه‌یابی استفاده کرده‌ایم.

جامعه آماری

در پژوهش حاضر جامعه آماری عبارت است از کلیه کارکنان که در حوزه مدیران ارشد، پایه و میانی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت مشغول به

تجزیه و تحلیل آماری

بخش اول: شاخص های جمعیت شناختی گروه های

نمونه

در این قسمت فراوانی، درصد و درصد تجمعی گروه های نمونه بر حسب شاخص های جمعیت شناختی ارائه شده است.

جدول (۱): فراوانی، درصد و درصد تجمعی بر

اساس جنسیت

| درصد تجمعی | درصد فراوانی | فراوانی | شاخص آماری جنسیت |
|------------|--------------|---------|------------------|
| ۴۷/۲ | ۴۷/۲ | ۵۸ | مرد |
| ۱۰۰ | ۵۲/۸ | ۶۵ | زن |
| | ۱۰۰ | ۱۲۳ | جمع |

چنانچه در جدول شماره ۱ مشاهده می شود از مجموع ۱۲۳ نفر کارکنان شرکت کننده در پژوهش ۵۸ نفر (معادل ۴۷/۲٪) مرد و ۶۵ نفر (معادل ۵۲/۸٪) زن بوده اند.

جدول (۲): مربوط به تحصیلات

| درصد تجمعی | درصد فراوانی | فراوانی | |
|------------|--------------|---------|---------------------|
| ۸/۱ | ۸/۱ | ۱۰ | دیپلم |
| ۵۲/۲ | ۴۳/۱ | ۵۳ | فوق دیپلم |
| ۹۷/۶ | ۴۶/۳ | ۵۷ | لیسانس |
| ۱۰۰ | ۲/۴ | ۳ | فوق لیسانس و بالاتر |
| | ۱۰۰ | ۱۲۳ | جمع |

همانگونه که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود از مجموع ۱۲۳ نفر کارکنان شرکت کننده در پژوهش ۱۰ نفر (معادل ۸/۱٪) دارای مدرک دیپلم، ۵۳ نفر (معادل ۴۳/۱٪) دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۷ نفر (معادل ۴۶/۳٪) دارای مدرک لیسانس و ۳ نفر (معادل ۲/۴٪) دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر می باشند.

جدول (۳): مربوط به میزان سابقه

| درصد تجمعی | درصد فراوانی | فراوانی | |
|------------|--------------|---------|----------------|
| ۵۲/۸ | ۵۲/۸ | ۶۵ | کمتر از ۳ سال |
| ۹۰/۲ | ۳۷/۴ | ۴۶ | ۴ تا ۱۰ سال |
| ۹۱/۹ | ۱/۶ | ۲ | ۱۱ تا ۱۵ سال |
| ۱۰۰ | ۸/۱ | ۱۰ | ۱۶ سال به بالا |
| | ۱۰۰ | ۱۲۳ | جمع |

همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می شود از مجموع ۱۲۳ نفر کارکنان شرکت کننده در پژوهش ۶۵ نفر (معادل ۵۲/۸٪) درصد کمتر از ۳ سال، ۴۶ نفر (معادل ۳۷/۴٪) ۴ تا ۱۰ سال، ۲ نفر (معادل ۱/۶٪) ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۰ نفر (معادل ۸/۱٪) دارای سابقه ۱۶ سال و بالاتر می باشند.

بخش دوم: تحلیل داده ها

در این بخش تجزیه و تحلیل داده ها بمنظور بررسی سوالات پژوهش به همان ترتیب که در فصل اول مطرح شده اند، صورت می پذیرد.

سوال اول پژوهش: میزان مهارت برنامه ریزی در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت چگونه است؟

جدول (۴): خلاصه آزمون آماری t برای مولفه برنامه ریزی

| تعداد | میانگین نظری | میانگین محاسبه شده | انحراف استاندارد | T محاسبه شده | درجه آزادی (f) | سطح معنی داری | میانگین اختلاف |
|-------|--------------|--------------------|------------------|--------------|----------------|---------------|----------------|
| ۱۲۳ | ۱۸ | ۱۲۴۱ | ۱۶۳۹ | -۳۷۷۸۷ | ۱۲۲ | ۰۰۰۰ | ۱۵-۱۵ |

با توجه به اینکه t محاسبه شده (۳۷/۷۸۷-) با درجه آزادی ۱۲۲ و سطح معنی داری (p = ۰/۰۰۰) از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر است لذا فرض صفر (H0) رد می شود. بنابراین با اطمینان ۹۹٪ می توان قضاوت کرد که مولفه برنامه ریزی توسط مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت در سطح قابل قبولی اجراء می گردد.

جدول شماره ۷: خلاصه آزمون آماری t برای مولفه نظارت و کنترل

| تعداد | میانگین نظری | میانگین محاسبه شده | انحراف استاندارد | T محاسبه شده | درجه آزادی (df) | سطح معنی داری | اختلاف میانگین |
|-------|--------------|--------------------|------------------|--------------|-----------------|---------------|----------------|
| ۱۲۳ | ۱۲/۲۴ | ۱۲/۲۴ | ۱/۹۳۵ | -۳۲/۹۹۵ | ۱۲۲ | ۰/۰۰۰ | -۵/۷۵۶ |

با توجه به اینکه t محاسبه شده ($t = -۳۲/۹۹۵$) با درجه آزادی ۱۲۲ و سطح معنی داری ($p = ۰/۰۰۰$) از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر است لذا فرض صفر (H_0) رد می شود. بنابراین با اطمینان ۹۹٪ می توان قضاوت کرد که مولفه نظارت و کنترل توسط مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت در سطح قابل قبولی اجراء می گردد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

(۱) هر چند که نتایج پژوهش، عملکرد مثبت مدیران را تایید نمود اما اختلاف فاحشی میان عملکرد مدیران میانی، پایه و ارشد وجود دارد که باید این نقیصه در جهت ارتقاء و بهبود عملکرد مدیران پایه رفع گردد.

(۲) عناصر اصلی عملکرد مناسب مدیریت، در چرخه نظری و عملی آموزش داده شده و نهادینه شود، تا عملکرد مدیران به شکل واقعی خود در استانداردهای قابل قبول و قابل انتقال به نیازهای فعلی و آینده در دانشگاه آزاد اسلامی تبدیل شود. همچنین بهبود دوره های آموزشی کاربردی، ضمن خدمت، کوتاه مدت و یا بلند مدت در جهت استمرار و استقرار نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه آزاد اسلامی ضروری به نظر می رسد.

(۳) ایجاد و بهبود نظام پاداش و تشویق در جهت بهبود عملکرد کارکنان و بازبینی مستمر سیستم های ارزیابی در سطح واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی.

سوال دوم پژوهش: میزان مهارت سازماندهی در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت چگونه است؟

جدول (۵): خلاصه آزمون آماری t برای مولفه سازماندهی

| تعداد | میانگین نظری | میانگین محاسبه شده | انحراف استاندارد | T محاسبه شده | درجه آزادی (df) | سطح معنی داری | اختلاف میانگین |
|-------|--------------|--------------------|------------------|--------------|-----------------|---------------|----------------|
| ۱۲۳ | ۱۵ | ۱۰/۲۹ | ۱/۷۷۳ | -۲۹/۴۴۷ | ۱۲۲ | ۰/۰۰۰ | -۴/۷۰۷ |

با توجه به اینکه t محاسبه شده ($t = -۲۹/۴۴۷$) با درجه آزادی ۱۲۲ و سطح معنی داری ($p = ۰/۰۰۰$) از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر است لذا فرض صفر (H_0) رد می شود. بنابراین با اطمینان ۹۹٪ می توان قضاوت کرد که مولفه سازماندهی توسط مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت در سطح قابل قبولی اجراء می گردد.

سوال سوم پژوهش: میزان مهارت رهبری در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ چگونه است؟

جدول (۶): خلاصه آزمون آماری t برای مولفه رهبری

| تعداد | میانگین نظری | میانگین محاسبه شده | انحراف استاندارد | T محاسبه شده | درجه آزادی (df) | سطح معنی داری | اختلاف میانگین |
|-------|--------------|--------------------|------------------|--------------|-----------------|---------------|----------------|
| ۱۲۳ | ۱۸ | ۱۲/۵۴ | ۱/۸۶۶ | -۳۲/۴۸۰ | ۱۲۲ | ۰/۰۰۰ | -۵/۴۶۳ |

با توجه به اینکه t محاسبه شده ($t = -۳۲/۴۸۰$) با درجه آزادی ۱۲۲ و سطح معنی داری ($p = ۰/۰۰۰$) از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر است لذا فرض صفر (H_0) رد می شود. بنابراین با اطمینان ۹۹٪ می توان قضاوت کرد که مولفه رهبری توسط مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت در سطح قابل قبولی اجراء می گردد.

سوال چهارم پژوهش: میزان مهارت نظارت و کنترل در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت چگونه است؟

- به استناد یافته‌های حاصل از این پژوهش، پیرامون عملکرد مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه هشت کشور پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:
- (۱) برگزاری گردهماییها و کارگاههای آموزشی و توجیهی در جهت افزایش سطح دانش مدیریت در جهت بهبود عملکرد مدیران.
- (۲) بهره‌گیری از تجربیات مدیران ارشد و با سابقه در جهت اعتلای مدیران میانی و پایه.
- (۳) بازنگری در اهداف و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی به ویژه سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران میانی و پایه.
- (۴) تجدید نظر در نظام ساختار سلسله مراتبی و گسترش نظام شبکه‌ای بمنظور تسریع روند تبادل و تعامل مدیران با مسئولیتها و تخصص‌های متفاوت در راستای تحقق اهداف استراتژیک در دانشگاه.
- (۵) تشویق جو تیمی و کمک به کارکنان و مدیران دانشگاه در جهت بهبود عملکرد تیمی.
- (۶) تنظیم سیستم کنترل و ارزیابی کارکنان و مدیران پایه بر اساس سیستمهای نوین ارزیابی عملکرد توسط مدیریت ارشد سازمان.
- منابع و مأخذ:**
- (۱) بنی فاطمی‌کاشی، محمدرضا (۱۳۸۶) ارزیابی عملکرد، نشریه حسابدار، شماره ۱۸۵.
- (۲) دسلر، گری (۱۳۸۱) مبانی مدیریت منابع انسانی، علی پارساییان، سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- (۳) دلاور، علی (۱۳۷۵) روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی، نشر ویرایش، تهران.
- (۴) خوشوقتی، آرمین (۱۳۸۴) ارزیابی عملکرد کارکنان، پایگاه اینترنتی راهکار مدیریت، بازدید www.mgtsolution.com، ۱۳۸۷/۱۰/۱۰
- (۵) سلطانی، ایرج (۱۳۸۳) مدیریت عملکرد بسترساز پرورش منابع انسانی، انتشارات ارکان.
- (۶) صدقیانی، ابراهیم (۱۳۷۶) «ارزیابی مراقبت‌های بهداشتی و درمانی و استانداردهای بیمارستانی»، چاپ اول، انتشارات معین.
- (۷) عفتی داریبانی و دیگران (۱۳۸۶) مدیریت عملکرد، انتشارات فرمش، تهران.
- (۸) کاظمی، بابک (۱۳۸۰) مدیریت امور کارکنان، اداره استخدامی و منابع انسانی با نگرش کاربردی به بخش دولتی در ایران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- (۹) لامحی، ابولفتح (۱۳۷۷) خود ارزیابی برای مدیران مراقبتهای بهداشتی، ناشر معاونت بهداشتی نشر وزارت بهداشت.
- (۱۰) مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۳) مدل‌های کمی در ارزیابی عملکرد سازمانها، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- (۱۱) میرزا صادقی، علی رضا (۱۳۸۱) مدیریت مبتنی بر عملکرد، نشر وزارت بهداشت، چاپ اول.
- (۱۲) نادری، عزت‌الله و سیف نراقی، مریم (۱۳۷۳) روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم

انسانی با تاکید بر علوم تربیتی، [ویرایش ۳].
نشر بدر.

۱۳) نانچیان، سمانه و دیگران (۱۳۸۱) راهبردهای
مدیریت: راهنمای سوالات پرسشنامه‌های
تحقیقی، نشر ترمه، تهران.

14) <http://www.ed.gov/pubs/OR/Consu>

15) <http://www.ericdigests.org/1996-1/based.htm>

یادداشت‌ها

¹ - Man to Man Comparison

² - Graphical Scale

³ - Forced Distribution