

بررسی عملکرد کارکنان مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی

دکتر فتاح ناظم¹، دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن
محمد جواد قائد محمدی، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن
دکتر فریده دوکانه ای فرد، عضو هیأت علمی گروه مشاوره دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

تاریخ وصول: 1391/8/8 تاریخ پذیرش: 1391/9/25

چکیده

هدف اساسی پژوهش حاضر بررسی عملکرد کارکنان مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی است. جامعه آماری این پژوهش را تمام کارکنان واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل می دهند. با روش نمونه گیری تصادفی مرحله ای و طبقه بندی تعداد 1096 نفر از کارکنان واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی انتخاب شدند. ابزار سنجش عبارت از پرسش نامه محقق ساخته 48 سؤالی است که براساس مدل "اچیو"² هرسی و گلد اسمیت ساخته شده است که بر روی کارکنان اجرا شد. نتایج تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون پیگردی LSD نشان داد که: بین میانگین نمره عملکرد به تفکیک منطقه های دانشگاه آزاد اسلامی تفاوت وجود دارد و میانگین نمره عملکرد به تفکیک منطقه های دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد که از 17 منطقه مورد مطالعه، مناطق 6 و 7 و 5 و 12 در مقام قیاس با سایر مناطق از بیشترین میانگین نمره عملکرد برخوردارند.

واژه های کلیدی : عملکرد³

مقدمه

بقا و تداوم فعالیت سازمان ها و مؤسسه ها به چگونگی عملکرد کارکنان بستگی دارد. تحولات بنیادین در عرصه سازمان ها، در دهه های اخیر چنان پرشتاب بوده است که مدیریت سازمان ها را پیچیده تر از قبل کرده است. در سازمان ها نقش نیروی کار در تمام عرصه های فعالیت مهم شناخته شده است و لذا مهم ترین مؤلفه، در فرآیند کار و فعالیت ها، انسان ها هستند. در سازمان های مختلف سرمایه گذاری زیادی برای بالابردن عملکرد کارکنان می شود. از آنجا که هیچ فرآیند تولیدی یا خدماتی نیست که به کار انسان نیازمند نباشد و هیچ تولید و خدمتی بدون مشارکت انسان صورت نمی گیرد، بنابر این مسأله نیروی انسانی از مهم ترین مسأله های مربوط به اقتصاد و شکوفایی اقتصادی و مدیریت سازمان هاست که همیشه مورد بحث بوده است. امروزه، دیگر نیروی انسانی به عنوان یک عامل کمی در تولید و شکوفایی اقتصادی مطرح نیست، بلکه توجه به کیفیت و کارایی نیروی کار به دلیل افزایش تراز بهره وری و نتیجه های سودمندش، بسیار زیاد است.

در کشور ما اهمیت و ارزش بهره وری به درستی شناخته نشده است، و یکی از مشکلات عمده گریبان گیر تمامی بخش ها و سطوح جامعه، نبود کارایی و بهره وری می باشد. به عبارت دیگر هنوز فرهنگ بهره وری در جامعه حاکم نبوده و لازم است که در این زمینه قدم های اساسی و مؤثری برداشته شود (سازمان بهره وری ملی ایران، 1375).

دسلر¹ (1980) عامل های مؤثر بر عملکرد کارکنان را به ترتیب زیر عنوان می کند:

- 1- رفتار فردی: عملکرد فرد تحت تأثیر ادراک، شخصیت، توانایی و کارکرد مدیریت در جهت بهتر کردن عملکرد آنها است.
- 2- انگیزه: برای انجام یک شغل به طور اثربخش، فرد باید دارای انگیزه باشد.
- 3- تقویت مثبت: پاداش های مادی و ارتقاء می تواند عملکرد را بهتر کند. تقویت مثبت بهترین راه تغییر رفتار است.
- 4- طراحی دوباره و پربارسازی شغل: مسأله های مربوط به ماهیت و ویژگی شغل مانند: احساس چالش در کار، موجب موفقیت و در نتیجه بهتر کردن عملکرد می شود.
- 5- هدف گذاری، مشارکت و مدیریت بر مبنای هدف: فرد باید بداند که از او چه انتظاری وجود دارد.
- 6- روحیه: افرادی که روحیه خوبی دارند توجه بیشتری به کار می کنند.
- 7- قدرت و رهبری در سازمان: یک رهبر می تواند تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان داشته باشد. زیرا باید هدف های مهم را تعیین کند، تعارض ها را حل کند، عملکرد را پاداش دهد، امکان آموزش افراد را فراهم کند و نیز می تواند به طور مستقیم بر روحیه زیر دستان تأثیر گذارد.
- 8- گروه ها: یک گروه کاری می تواند بر هدف ها، توانایی ها، پاداش ها و عملکرد اعضایش تأثیر بگذارد.
- 9- رابطه های میان گروهی: تعارض دو گروه در سازمان می تواند موجب پنهان شدن اطلاعات، غیبت و پایین آمدن عملکرد شود.
- 10- ساختار سازمان: هر سازمانی به الگویی از رابطه ها که خط گزارش دهی، تقسیم کار و مسئولیت افراد را نشان می دهد، نیاز دارد.
- 11- ارتباط های سازمانی و تصمیم گیری: چگونگی عملکرد در استخدام، سازماندهی و اداره بستگی به تصمیم گیری او دارد و تصمیم خوب به ارتباط های خوب نیازمند است.
- 12- ارتباط های میان فردی و ارزیابی: بیشتر کارهایی که مدیر انجام می دهد مستلزم رابطه های رویارویی و چهره به چهره است. عملکرد کارکنان باید ارزیابی شود.
- 13- یادگیری و آموزش: یک کارمند باید مهارت های لازم برای انجام وظیفه را داشته باشد و نیز این مهارت شکوفا شود.

14- تغییر و بهبود سازمانی: پایین بودن سطح عملکرد، تغییر بعضی از بعدهای سازمانی مانند ساختار و یا نظام پاداش را ضروری می سازد. بهبود سازمانی موجب افزایش اعتماد و همکاری در سازمان و در نتیجه بهتر کردن توانایی در پاسخ گویی به مشکل ها می شود.

پژوهنده دیگری عملکرد شغلی فرد را تابع حاصل ضرب انگیزه و توانایی می داند:

عملکرد = توان × انگیزه (کپلمن¹، 1986). پژوهش گران دیگر نیز به اهمیت این دو عامل در عملکرد نیروی انسانی اشاره کرده اند. عامل مهم دیگر در بهره وری کارکنان پیشتیبانی است: عملکرد = توان × پشتیبانی × تلاش. تلاش، کوششی است که فرد از خودش نشان می دهد و منعکس کننده انگیزه شغلی اوست. "دوبرین"² نیز توانایی و انگیزه را از مهم ترین عامل های مؤثر بر بهره وری کارکنان بیان می کند. او انگیزه را بر پایه نظریه انتظار توضیح می دهد. بر پایه این نظریه فرد وقتی دارای انگیزه است که:

1- انتظار بالا باشد: فرد معتقد باشد که توانایی انجام کار را دارد.

2- سودمندی بالا باشد: یعنی فرد اطمینان داشته باشد که عملکرد به نتیجه های مورد نظر می انجامد.

3- ارزش بالا باشد: نتیجه ها برای فرد ارزشمند و مورد توجه باشد.

توان، عامل مؤثر دیگری در عملکرد کارکنان است. در این باره تناسب استعدادهای افراد با کارشان بسیار مهم است. سطح بهره وری اغلب به دلیل عدم سازگاری فرد با شغل پایین است. وقتی مهارت ها و علاقه های فرد با شغل هم سو بوده و افراد، فرصت اصلاح عملکرد خود را داشته باشند بهره وری افزایش خواهد یافت (پانی آراچون³، 1992). آموزش، غنی سازی و شکوفایی شغل از کارهایی است که در بهتر کردن توان افراد مؤثر است. پژوهشی نشان داد مؤسسه هایی که در سال 1983 دارای سطح های پایینی در بهره وری نیروی کار بودند در فاصله سال های 1983 تا 1986 از راه برنامه های آموزش کارکنان به بهره وری بالاتری دست یافتند (بارتل اپ⁴، 1994). بر پایه این تعریف طیفی از مهارت های گفتاری، محاسبه درک حجمی و نیز مهارت های دستی نقطه های قوت و چالاکتی های فرد است. توان، ویژگی به نسبت ثابتی در فرد است که او را قادر می سازد به گونه ای ویژه رفتار کند. انتخاب کارکنان، آموزش و شکوفایی آنان، غنی سازی شغل و نیز تناسب فرد با شغل از راه جامعه پذیری بر توان تأثیر می گذارد (کامینگز و شواب⁵، 1973). روشن بودن هدف ها و انتظارات عملکرد و نیز باز خورد، عامل مهم دیگری در عملکرد نیروی انسانی است. از نظر "وک چپو"⁶ مشخص بودن و چالشی بودن هدف و نیز پذیرش آن، سه ویژگی مهم در بهتر کردن عملکرد کارکنان است (وک چپو، 1988). در نظریه هدف نیز "لاک"⁷ و همکارانش (1986) بر اهمیت مشخص کردن و ابلاغ خبری که باید انجام شود تأکید دارند. طبقه این نظریه تعیین هدف ها به دو شکل موجب افزایش عملکرد می شود. نخست آنکه هدف گذاری، کار مایه و سوخت را به سمت هدف هدایت می کند و افراد می توانند عملیات و فعالیت خود را روی نتیجه های مهم متمرکز کنند. دوم این که تعیین هدف ها و جهت دهی به تلاش ها، کار مایه و سوخت ایجاد می کند. کارکنان وقتی بدانند تلاش خود را متوجه چه چیزی باید بکنند، بیشتر درگیر کار شده و مجذوب آن می شوند. جنبه دیگر این نظریه ارائه بازخورد در مورد نتیجه ها است. بازخورد فرد را قادر به تعیین هدف های تازه می کند. بازخورد باید به گونه ای باشد که دست نیافتن به هدف موجب دلسردی و کاهش تلاش را نشود، بلکه کار مایه و سوخت تازه ای برای انجام کار فراهم کند. گاهی بازخورد کلی مانند این جمله که: "شما کار را خوب انجام داده اید" خوب است، اما نظریه یادگیری "اسکینر"⁸ (1969) تأکید دارد که بازخورد باید مشخص باشد

1. Kopelman

2. Dubrin

3. Panyarachun

4. Bartel - AP

5. Cummings & Schwab

6. Vecchio

7. Luck

8. Skinner

(بایرد¹، 1986). اگر کارکنان ندانند از چه رفتاری تقدیر می شود، نمی توانند عملکرد خود را اصلاح کنند. بدون ارائه اطلاعات مشخص، هدایت فرد در جهت جبران اشتباه ها غیر ممکن است. "هرسی²" و "بلانچارد³" معتقدند عملکرد خوب با هدف های روشن آغاز می شود. باید اطمینان حاصل شود که کارکنان دو چیز را می دانند: اول آنکه از آنها انجام چه کاری خواسته شده (حیطه مسئولیت) و دوم اینکه عملکرد خوب کدام است. از نظر این صاحب نظران، مهم بودن انتظار و مسئولیت های سازمانی، بزرگترین مانعهای بهره وری اند. پاسخ کارکنان به این پرسش که چه کاری انجام می دهند و پاسخ مدیران در این باره که افرادشان چه کار می کنند، متفاوت است (هرسی و بلانچارد، 1988). مدیران باید اطمینان داشته باشند که کارکنان انتظارهای شغلی و حوزه مسئولیت خود را می دانند و کارکنان نیز باید بدانند عملکرد خوب کدام است. ارائه بازخورد به کارکنان به عنوان یک عامل انگیزش نیز مطرح شده است. شواهد آشکاری وجود دارد که یکی از چند عامل ایجاد انگیزه در افراد، بازخورد در مورد نتیجه ها است. "فرنچ⁴" بقا و کامیابی سازمان ها را در گرو توجه مدیران به عامل های محیط خارجی، محیط داخلی (سازمانی) و بازده (نتیجه ها) می داند. این عامل ها بر یکدیگر تأثیر می گذارند. برای مثال مدیریت سازمان از راه تقویت و پشتیبانی برنامه های آموزشی (عامل داخلی) بر ضابطه های قانونی استخدام (یک عامل خارجی) تأثیر می گذارد و یا به طور مثال اثر بخشی سازمان (بازده) بر کیفیت و قیمت مناسب کالا اثر می گذارد و موجب افزایش تقاضا (یک عامل خارجی) می شود. "لالر⁵" (1982) در بررسی خود متوجه شد که سازمان ها برای آن که اثر بخش تر باشند باید به سمت سبک های مشارکتی و نهادینه تر حرکت کنند. سه راه وجود دارد که در آن سبک رهبری می تواند بر اثربخشی سازمان تأثیر گذارد که عبارتند از: انگیزه عملکرد فردی، وجود ارتباط های کاری و هماهنگی و شیوه های نظارت. در پژوهشی که به منظور بررسی عامل های مؤثر بر نوآوری انجام شد، شرکت های "کانادا اواردز⁶" با همتایان خود در شش سال مقایسه شدند این بررسی بر تفاوت در راهبرد مدیریتی، ساختار سازمانی، و فضای سازمانی متمرکز بود. نتیجه ها نشان داد که در شرکت های نوآور، خطر پذیری های حساب شده، تعهد مدیریت به فعالیت های مبتکرانه و پیشگام، ترکیب استعدادهای مختلف در گروه کاری، جمع گرایی و گروه گرایی و نیز یک نظام پاداش که رفتار خلاق را تقویت می کرد، بارزتر بود (صالح و وانگ⁷، 1993). «هرسی» و «گلد اسمیت⁸» عامل های مؤثر بر مدیریت عملکرد (عملکرد عملکردها) را در واژه اچپو (A.C.H.I.V.E.) خلاصه می کنند که حرف های اول کلمات زیر است:

الف - توان⁹: به دانش و مهارت در انجام کار اشاره دارد. بعدهای کلیدی توان عبارتند از: دانش (آموزش های رسمی و غیررسمی)، تجربه (تجربه کاری در گذشته)، و استعداد (ویژگی های خاص که موجب موفقیت در انجام کاری می شود).
 ب - آشکاری یا شناخت¹⁰ (ادراک نقش): فرد بداند و بپذیرد که چه چیزی، چه وقت، و چگونه انجام شود. در بسیاری از موردها توافق شفاهی روی هدف ها کافی نیست. مدیر باید اطمینان یابد که هدف ها به طور رسمی بیان شده اند و زیر دست باید تشویق شود که برای شناخت بیشتر پرسش کند.
 پ - کمک¹¹ (پشتیبانی سازمانی): این واژه به پشتیبانی های سازمان اشاره دارد که فرد برای انجام وظیفه ها به آن نیازمند است. این پشتیبانی ممکن است بودجه، تجهیزها و تسهیلات متناسب با انجام کار، پشتیبانی دیگر واحدها و منابع انسانی کافی باشد.

1. Baird
2. Hersey
3. Blanchard
4. French
5. Lawler
6. Kanada ovardse
7. Saleh-SD & Wang-CK
8. Gold smite
9. Ability
10. Clarity
11. Help

ت - تمایل¹ (انگیزش یا میل): انگیزه شغلی یعنی تمایل به انجام وظیفه به طور موفقیت آمیز. افراد به گونه یکسان برانگیخته نمی شوند. آنها زمانی انگیزه دارند که کار برای ایشان پاداش های مادی و معنوی در برداشته باشد.

ث - ارزیابی²: بازخورد عملکرد روزانه و نظارت های دوره ای رسمی، یک فرایند بازخورد مؤثر به افراد امکان می دهد، که بدانند چگونه کارشان را به نحو احسن انجام دهند. غیرمنطقی است که از کارکنان انتظار داشته باشیم در حالی که از انتظارهای شغلی خود آگاه نیستند عملکرد خود را بهتر کنند.

ج - اعتبار³: این واژه اشاره به قانونی و معتبر بودن تصمیم های مدیر در رابطه با نیروی انسانی دارد. لازم است تصمیم گیری های مدیران درباره مسیر حرفه ای افراد (مانند تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، ارزیابی، آموزش، ارتقاء و جدایی از سازمان) مستند و قانونی باشد.

چ - محیط⁴: این واژه اشاره به عامل های خارجی دارد که می توانند حتی با وجود داشتن همه عامل های توان، پشتیبانی و انگیزه مورد نیاز برای انجام شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر بگذارند. عامل های مهم محیطی در برگیرنده رقابت، تغییر، شرط های بازار کار، قانون های دولتی، عرضه کنندگان و مانند آنها است (هرسی و بلانچارد، 1988).

محیط مناسب سازمانی در حقیقت منجر به افزایش عملکرد خواهد شد. چنین محیطی باید قبل از طرح هر برنامه بهره وری اندازه گیری شود و امکان این اندازه گیری هم وجود دارد. سازمانی که محیط مشارکت جویانه ای را تدارک می بیند می تواند به منافع بهتری دست یابد. در شرکت وستینگهاوس، محیط داخلی آن چنان تعبیه شده است که فرصتهای لازم را برای مشارکت همه کارکنان در برنامه های بهتر کردن بهره وری در اختیار آنان قرار می دهد. شرکت ژاپنی سونی موفقیت خود را مرهون مدیریت محیطی کارمندان می داند که تدارک دیده است. آقای موریتا⁵ رئیس هیأت مدیره سونی، می گوید که پول اهمیتی ندارد بلکه مدیریت رده بالا به کارگران احساس مأموریت بدهد. آقای چونگ کنگ⁶ مدیر کارخانه دولتی نورد فولاد در تایوان نمونه دیگری است که مروج محیط "یک خانواده بزرگ"⁷ است که در آن تمام اعضای ستاد یا کارکنان اعم از ارشد یا کارمندان معمولی باهم به سر می برند. فلسفه چونگ کنگ شیوه نامه ای را تدوین کرد که بر مبنای آن با افراد به مهربانی و عشق رفتار می شد. در اصل، "انسان" کلید موفقیت یا شکست هرشرکتی است. شرکت ولوو⁸ در سوئد برنامه تدارک محیط مشارکت جویانه را مورد آزمایش قرار داد و بر پایه آن فروش به میزان 70 درصد در سال 1973 افزایش یافت. چون محیط دلپذیرتر و کار، سازمان یافته تر و پرمعناتر شد. شرکت ماتسوشیتا که یک شرکت بسیار بزرگ الکترونیکی و الکتریکی می باشد، بر استفاده از خلاقیت و ابتکار افراد تا بیشترین اندازه ممکن اعتقاد دارد. فلسفه کارمندان هولد پاکارد⁹ بر این باور تأکید می ورزد که کارکنان با هم کار کنند و پاداش ها را در یک محیط کاری غیر رسمی بین خود قسمت کنند (یونی، ترجمه علاء 1371). "لالر" (1982) در بررسی خود متوجه شد که سازمان ها برای آنکه اثر بخش تر باشند باید به سمت سبک های مشارکتی و نهادینه تر حرکت کنند. سه راه وجود دارد که در آن سبک رهبری می تواند بر اثربخشی سازمان تأثیر گذارد که عبارتند از: انگیزه عملکرد فردی، وجود ارتباط های کاری و هماهنگی و شیوه های نظارت. در پژوهشی که به منظور بررسی عامل های مؤثر بر نوآوری انجام شد، شرکت های "کانادا اواردز" با همتایان خود در شش سال مقایسه شدند این بررسی بر تفاوت در راهبرد مدیریتی، ساختار سازمانی، و فضای سازمانی متمرکز بود. نتیجه ها نشان داد که در شرکت های نوآور، خطر پذیری های حساب شده، تعهد مدیریت به فعالیت های مبتکرانه و پیشگام، ترکیب استعدادهای مختلف در گروه کاری، جمع گرایی و گروه گرایی و نیز یک نظام پاداش که رفتار خلاق را تقویت

1. Incentive

2. Evaluation

3. Validity

4. Environment

5. Morita

6. Chung Kang

7. One big family

8. Volvo

9. Hewlett Packard

می کرد، بارزتر بود (صالح و وانگ، 1993). در سال 1985 از سوی "مرکز بهره وری ملی" پژوهشی در رابطه با "جوسازمانی و ارزشهای کار در بانک عمومی (مؤسسه ای در مالزی) انجام شد. این مؤسسه به واسطه رسالت روشن، فلسفه مکتوب و ارزش های فرهنگی که کارکنان به آن معتقد بودند، عملکرد خوبی داشت. در پژوهشی که انجام شد، شاخص های فضای آرمانی، پشتیبانی سازمانی، ارتباط های باز و سبک سرپرستی از سوی پاسخ دهندگان امتیاز بالایی کسب کردند (عبدالله، 1992). پژوهش های "لورش" و "مورس" (1974) در دو دسته از کارخانه های تولیدی و شیمیایی نشان داد، کارخانه های تولیدی که عملکرد بهتری دارند دارای ساختار به نسبت بلند، سبک سرپرستی هدایتی و تمرکز قدرت در سطح عالی هستند و در کارخانه های شیمیایی که عملکرد اثربخشی تری دارند ساختار به نسبت تخت، سبک سرپرستی مشارکتی و توزیع قدرت وجود دارد. هم چنین پژوهش های "فرنج" و "بل"¹ " در سال 1984 نشان داد که در سازمان های موفق تر، افراد مهارت زیادی در انجام کار از راه تعارض و برخورد اندیشه ها دارند (فرنج، کاست و روزنویگ²، 1985).

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی عملکرد کارکنان مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی است.

سؤال پژوهش

آیا بین عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تفاوت معنی دار وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیقات زمینه یابی است.

جامعه آماری، نمونه و روش انتخاب نمونه

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی مناطق 17 گانه تشکیل می دهند که در سال 1390 در واحد دانشگاهی متبوع به کار مشغول بودند. به منظور برآورد حداقل حجم نمونه از فرمول کوکران $n = \frac{z^2 \sigma^2}{d^2}$ استفاده شد. با توجه به حداقل نمونه مورد نیاز برای گروه کارکنان که 1096 نفر برآورد شده است پرسش نامه روی گروه کارکنان اجرا شد. به منظور انتخاب نمونه مورد نیاز از روش تصادفی مرحله ای و طبقه ای استفاده شد.

ابزار پژوهش

در این پژوهش عملکرد کارکنان توسط پرسش نامه ای که براساس مدل ACHIEVE هرسی و گلداسمیت ساخته شده است، سنجیده می شود این مدل دارای ابعاد توان (سؤالات 1 تا 6)، وضوح (سؤالات 7 تا 12)، کمک (سؤالات 13 تا 18)، انگیزه (سؤالات 19 تا 28)، ارزیابی (سؤالات 29 تا 36)، اعتبار (سؤالات 37 تا 42) و محیط (سؤالات 43 تا 48) و $\alpha=0/87$ محاسبه شده است.

یافته ها

در این پژوهش از بین آزمودنی ها 569 نفر معادل 59 درصد مرد، 381 نفر معادل 39/5 درصد زن هستند. 253 نفر معادل 46 درصد سابقه زیر 5 سال، 334 نفر معادل 34/6 درصد سابقه 6 تا 10 سال، 364 نفر معادل 37/8 درصد سابقه 11 سال به بالا دارند. 201 نفر معادل 20/9 درصد دیپلم و فوق دیپلم، 569 نفر معادل 59 درصد لیسانس، 178 نفر معادل 18/5 درصد فوق لیسانس و بالاتر هستند. 195 نفر معادل 20/2 درصد مجرد، 736 نفر معادل 76/3 درصد متأهل هستند.

1. Bell

2. French & Kast & Rosenzweig

جدول 1- توزیع شاخص های مرکزی و پراکندگی متغیر عملکرد و ابعاد آن

نمره کل	حد اکثرنمره	حداقل نمره	دامنه تغییرات	کشیدگی	کجی	انحراف معیار	نما	میانه	میانگین	
247821	439	48	391	9/303	0/720	28/618	192	171	170/68	عملکرد
41327	30	6	24	0/402	-0/515	3/806	24	23	22/85	توان
40535	40	6	34	0/535	-/380	3/649	23	23	22/52	ادراک نقش
37127	48	6	42	0/800	-0/329	4/755	19	21	20/75	پشتیبانی-کمک
58780	67	10	57	0/79	-0/355	7/949	40	34	33/78	تمایل انگیزش یا میل
50909	247	8	239	497/529	16/241	7/141	32	30	29/38	ارزیابی
35305	250	6	244	518/458	16/701	7/441	24	20	20/11	اعتبار
36036	59	6	53	2/651	-0/159	4/641	22	21	20/64	محیط

شاخص های مرکزی نما، میانه، میانگین برای نمره متغیر عملکرد به دلیل نزدیک بودن مقدار عددی آنها با یکدیگر، حکایت از نزدیک بودن به توزیع نرمال دارد. حداقل نمره 48 و حد اکثر آن 439 می باشد و نمره کل آن 247821 می باشد. لازم به ذکر است که هفت شاخص عملکرد هم از توزیع نرمال برخوردارند. همان طور که ملاحظه می شود، پایین ترین نمره « عملکرد » متعلق به کسانی است که نمره 48 را کسب کرده اند و بالاترین نمره متعلق به کسانی است که نمره 439 را کسب کرده اند و نمره کل آن 247821 می باشد. بنابر این، دامنه توزیع نمرات برابر با 391 نمره می باشد. نمره عملکرد بیشترین افراد برابر با 192 می باشد. نمره عملکرد نیمی از پاسخ گویان مساوی یا کمتر از 171 و نیمی دیگر بیش از آن نمره می باشد. متوسط نمره « عملکرد » نمونه آماری برابر با 170/68 می باشد. با توجه به مقدار انحراف معیار توزیع متغیر نمره های « عملکرد » در حدود 28/61 در اطراف میانگین پراکنده شده اند. بنابر این نمره های « عملکرد » 95 درصد از افراد را می توان مساوی یا بزرگتر از 142/07 و کوچکتر یا مساوی 199/29 برآورد کرد. در ارزیابی کلی از متغیر عملکرد و ابعاد هفتگانه در کل دانشگاه آزاد اسلامی باید اذعان داشت که به دلیل نزدیک بودن این متغیر و ابعاد آن به توزیع نرمال حکایت از وضعیت مطلوب این متغیر در دانشگاه آزاد اسلامی است. پیشنهاد می شود جهت بهبود این وضعیت در مورد تقویت انگیزش کارکنان اقدامات بهتری صورت گیرد.

جدول 2- خلاصه تحلیل واریانس

منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
بین گروهی	99917/295	16	6244/831	8/233	0/000
درون گروهی	1088420/922	1079	758/481		
جمع	1188338/217	1095			

با توجه به F محاسبه شده (8/23) و سطح معنی داری (0/000) می توان قضاوت کرد که بین میانگین نمره عملکرد به تفکیک منطقه های دانشگاه آزاد اسلامی متفاوت است. بنابر این برای مشخص شدن تفاوت ها از پس آزمون L.S.D استفاده می کنیم.

جدول 3- خلاصه تحلیل واریانس یک طرفه

فاصله اطمینان 95 درصد		سطح معنی داری	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین ها (I,J)	(J) منطقه	(I) منطقه
حد بالا	حد پایین					
30/26	13/65	0/000	4/235	21/95(*)	1	5
16/10	0/02	0/012	3/596	9/05(*)	2	
15/58	0/96	0/027	3/727	8/27(*)	3	
15/54	2/92	0/004	3/218	9/23(*)	4	
21/90	10/75	0/000	2/842	16/32(*)	8	
16/93	0/08	031/	4/111	8/86(*)	9	
33/42	10/89	0/000	5/741	22/15(*)	10	
27/47	7/02	0/001	5/213	17/24(*)	11	
15/04	0/05	0/048	3/819	7/54(*)	13	
25/68	1/55	0/027	6/151	13/62(*)	14	
33/46	9/33	0/001	6/151	21/40(*)	15	
26/73	7/48	0/001	4/906	17/11(*)	1	6
18/87	4/08	0/002	3/769	11/48(*)	8	
29/57	5/04	0/006	6/252	17/31(*)	10	
23/71	1/07	0/032	5/771	12/39(*)	11	
29/56	3/54	0/013	6/631	16/55(*)	15	
29/56	11/48	0/000	4/608	20/52(*)	1	7
15/04	0/55	0/035	3/695	7/79(*)	4	
21/50	8/27	0/000	3/372	14/89(*)	8	
32/53	8/91	0/001	6/021	20/72(*)	10	
26/63	4/98	0/004	5/519	15/81(*)	11	
32/54	7/38	0/002	6/414	19/96(*)	15	
36/71	20/64	0/000	4/096	28/68(*)	1	12
22/50	9/04	0/000	3/431	15/77(*)	2	
21/99	7/99	0/000	3/568	14/99(*)	3	
21/90	10/00	0/000	3/033	15/95(*)	4	
12/46	0/98	0/022	2/926	6/72(*)	5	
19/09	4/05	0/003	3/833	11/57(*)	6	
14/91	1/40	0/18	3/443	8/16(*)	7	
28/20	17/89	0/000	2/629	23/04(*)	8	
23/37	7/80	0/000	3/967	15/58(*)	9	
39/94	17/81	0/000	5/638	28/87(*)	10	
33/97	13/96	0/000	5/100	23/96(*)	11	
21/45	7/08	0/000	3/664	14/27(*)	13	
32/22	8/46	0/000	6/056	20/34(*)	14	
40/00	16/24	0/000	6/056	28/12(*)	15	
21/81	2/05	0/18	5/037	11/93(*)	16	
24/55	5/02	0/003	4/977	14/78(*)	17	

میانگین نمره عملکرد به تفکیک منطقه های دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد که از 17 منطقه مورد مطالعه، منطقه 6 و 7 و 5 و 12 در مقام قیاس با سایر مناطق از بیشترین میانگین نمره عملکرد برخوردارند.

بحث و نتیجه گیری

یافته پژوهش حاضر آن است که بین عملکرد کارکنان مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی تفاوت وجود دارد، میانگین نمره بین میانگین نمره عملکرد به تفکیک منطقه های دانشگاه آزاد اسلامی تفاوت وجود دارد و میانگین نمره عملکرد به تفکیک منطقه های دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد که از 17 منطقه مورد مطالعه، مناطق 6 و 7 و 5 و 12 در مقام قیاس با سایر مناطق از بیشترین میانگین نمره عملکرد برخوردارند.

شاکری (1380) در پژوهش خود دریافت که بین عملکرد مدیران از نظر میزان دانش مهارت، درک و شناخت از نقش خود، انگیزش، کیفیت زندگی کاری، برخورداری از حمایت های سازمان ها و ... تفاوت وجود دارد. کیانی (1375) در پژوهشی پی برد که عملکرد کارکنان در فرهنگ های مختلف متفاوت است و در فرهنگ هایی که افراد خطر پذیری بیشتر در مورد کارشان دارند دارای عملکرد بالاتری هستند. خردمند (1388) در پژوهشی که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال انجام داد دریافت که عملکرد کارکنان در فرهنگ های مختلف دارای تفاوت است و در صورتی که در محیط دانشگاه فرهنگ های مشارکتی، سلسله مراتبی و عقلایی وجود داشته باشد عملکرد کارکنان بالاتر است. سلامی پور (1376) در پژوهش خود دریافت که عملکرد کارکنانی که مدیران آن ها به سبک مشارکتی رفتار می کنند بیشتر است. در پژوهش دیگری مستعان (1380) در پژوهشی دریافت که مدیرانی که دارای خطر پذیری و سبک مدیریت مشارکتی بوده اند کارکنان آن ها دارای عملکرد بالاتری هستند. سازمان ها برای حفظ بقای خود پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر و عملکرد خود نیاز دارند منابع انسانی سرمایه های بنیادی سازمان ها و منشأ هرگونه تحول و نوآوری در سازمان هستند انسان موجودی است تغییر پذیر با تحولات و توانایی های بالقوه بی شمار که این توانایی ها باید تحت شرایط تعلیم و تربیتی مطلوب از قوه به فعل درآید. عملکرد هر سازمانی تابع عملکرد منابع انسانی آن سازمان و تعامل آن ها با منابع، امکانات و تکنولوژی موجود در سازمان است از سوی دیگر عملکرد منابع انسانی تابع انگیزش و توانایی آن ها است و توانایی منابع انسانی خود تابع دانش شغلی و مهارت در کاربرد دانش مذکور در انجام وظایف و فعالیت های شغلی است مدیریت عملکرد مجموعه ای به هم پیوسته از سیاست ها و اقداماتی است که از طریق تمرکز بر عملکرد فردی، موجب دستیابی به اهداف سازمانی می شود.

به دلیل دگرگونی های شدید که امروزه دنیای ما را تحت تأثیر خود قرار داده فیگبنوم¹ (1994) نشان می دهد که دانشگاه امروزی بیش از پیش در کانون بحث های دامنه دار بین المللی و اجتماعی قرار گرفته و موضوع این مباحث بر آرمان ها و اهداف دانشگاه ها و هدایت و رهبری متمرکز شده است. او کیفیت آموزش عالی را عامل کلیدی در رقابت پنهان بین کشورها می داند.

در شرکت وستینگ هاوس²، محیط داخلی آن چنان تعبیه شده است که فرصت های لازم را برای مشارکت همه کارکنان در برنامه های بهتر کردن بهره وری در اختیار آنان قرار می دهد. شرکت ژاپنی سونی موفقیت خود را مرهون مدیریت محیطی کارمند مداری می داند که تدارک دیده است. آقای چونگ کنگ مدیر کارخانه دولتی نورد فولاد در تایوان نمونه دیگری است که مروج محیط "یک خانواده بزرگ" است که در آن تمام اعضای ستاد یا کارکنان اعم از ارشد یا کارمندان معمولی با هم به سر می برند. فلسفه چونگ کنگ شیوه نامه ای را تدوین کرد که بر مبنای آن با افراد به مهربانی و عشق رفتار می شد. در اصل، "انسان" کلید موفقیت یا شکست هرشرکتی است. شرکت ماتسوشیتا

1. figbenoom

2. Westinghouse

که یک شرکت بسیار بزرگ الکترونیکی و الکتریکی می باشد، بر استفاده از خلاقیت و ابتکار افراد تا بیشترین اندازه ممکن اعتقاد دارد. فلسفه کارمند مداری هولت پاکارد بر این باور تأکید می ورزد که کارکنان با هم کار کنند و پاداش ها را در یک محیط کاری غیر رسمی بین خود قسمت کنند (پونی، 1371). "لالر" (1982) در بررسی خود متوجه شد که سازمان ها برای آن که اثر بخش تر باشند باید به سمت سبک های مشارکتی و نهادینه تر حرکت کنند. نتیجه ها نشان داد که در شرکت های نوآور، خطر پذیری های حساب شده. تعهد مدیریت به فعالیت های مبتکرانه و پیشگام، ترکیب استعداد های مختلف در گروه کاری، جمع گرایی و گروه گرایی و نیز یک نظام پاداش که رفتار خلاق را تقویت می کرد، بارزتر بود (صالح و وانگ، 1993). پژوهش های "لورس" و "مورس" (1974) در دو دسته از کارخانه های تولیدی و شیمیایی نشان داد، کارخانه های تولیدی که عملکرد بهتری دارند دارای ساختار به نسبت بلند، سبک سرپرستی هدایتی و تمرکز قدرت در سطح عالی هستند و در کارخانه های شیمیایی که عملکرد اثربخشی تری دارند ساختار به نسبت تخت، سبک سرپرستی مشارکتی و توزیع قدرت وجود دارد. (فرنج، کاست و روزنزیویگ، 1985).

نظام آموزش عالی عامل اصلی تعیین کننده آماده سازی و تأمین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه هستند. با توجه به اهمیت و نقش نظام آموزش عالی به ویژه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، جامعه ضروری است تا در جهت بهتر کردن کیفیت این نظام ها، فعالیت اساسی صورت گیرد و از هدر رفتن سرمایه های انسانی و مادی جلوگیری شود. به علاوه، یکی از تجربه های موفق در عرصه آموزش عالی در ایران تأسیس دانشگاه آزاد اسلامی است که با توجه به گسترش روز افزون این نهاد آموزش عالی، توجه به کارایی و اثر بخشی عملکرد آن بیش از پیش ضرورت می یابد. در انتها پیشنهاد می شود که در واحدهایی که نمره عملکرد کارکنانش پایین است با ساز و کارهای کارآمد مدیریتی نسبت به بهتر کردن آن اقدام جدی به عمل آید و تدابیر لازم نسبت به بهتر کردن شاخص های عملکرد که شامل: توان، وضوح، کمک، انگیزه، اعتبار، ارزیابی و محیط است نه تنها در واحدهایی که عملکرد آنها پایین است بلکه در کلیه واحدها توجه ویژه به عمل آید.

منابع فارسی

- اسلامی پور، ح. (1376). **بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارایی و خلاقیت کارکنان**، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
- پوتی، ژ. ام. (1970). **"مدیریت بهره وری و شیوه های بهبود آن"**، ترجمه عین الله علاء (1371)، تهران: انتشارات زوار. صص 21، 115 - 114.
- شاکری، س. (1380). **بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران مدارس متوسطه منطقه 6 تهران**، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن.
- کیانی، م. ح. (1375). **بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شعب بانک کشاورزی**، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- مستعان، م. (1381). **بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران بر عملکرد کارکنان شرکت کالای نفت ایران**، کارشناسی ارشد. دانشگاه صنعت نفت.
- سازمان بهره وری ملی ایران. (1375). **حرکت بهره وری**، شماره 1 بهره وری، وزارت صنایع سنگین.

منابع انگلیسی

- Abdullah, M., 1992, **Organizational Culture The Key to Excellence, Malaysian Success Stories**, Better Quality of Work Life Through Productivity, APO, P. 244.
- Baird, L., 1986, **Managing Performance**. John Wiley and sons, Inc.
- Brtel, A. P., 1994, **Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs**, Industrial Relations, Vol. 33, No. 4.
- Dessler, G., 1980, **Human Behavior Improving Performance at Work**, New York, Prentice-Hall, Inc..
- French, W. L., Kats, F. E., and Rosenzweig, J. E., 1985, **Understanding Human Behavior in Organization**, Harper and Row.
- Hersey, P., and Kenneth, B., 1988, **Management of Organizational Behavior**, PHI.
- Kopelman, R. E., 1986, **Managing Productivity in Organizations**, New York, McGraw-Hill.
- Lawler, E. E., 1982, **Education, Management Style, and Organizational Effectiveness**, Journal Announcement, Sponsoring Agency, National Inst. of education, Washington, Dc.
- Saleh, SD., and Wang, CK., 1993, **The Management of Innovation, Strategy, Structure and Organizational Climate**, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 40, pp. 14-21.
- Vecchio, R. P., 1988, **Organizational Behavior**, Dryden, Vol. 12, No. 2, pp. 48.