

«علوم تربیتی»

سال اول، شماره اول، بهار ۱۳۸۷

صص ۱۶۳-۱۹۸

تدوین الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی

دکتر فردوس یادگاری^۱

میر محسن علوی^۲

چکیده

هدف عمده پژوهش حاضر عبارت است از تدوین الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی است. با توجه به هدف فوق سوالات پژوهش چنین مطرح شدند:

- ۱- شاخصهای عملکردی کارکنان دانشگاه کدامها هستند؟
- ۲- برای ارتقاء عملکرد کارکنان دانشگاه چه مدلی را می توان ارائه داد؟
- ۳- درجه تناسب مدل پیشنهادی به چه میزان است؟

^۱ عضو هیات علمی و استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رود هن

^۲ معاون آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی مرکز گویگان

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی (جمعاً ۶۴۰ نفر) بوده که از بین آنها ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شده‌اند. همچنین روش تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. بعد از مطالعه وسیع در مبانی نظری و پیشینه تحقیق و اخذ نظرات صاحب‌نظران روایی پرسشنامه تایید و شش مؤلفه (معیارهای شغلی، توسعه حرفه‌ای، تعهد حرفه‌ای، روابط انسانی، انعطاف‌پذیری، معیارهای اخلاقی و فوق‌برنامه) و سی متغیر بطور مشترک توسط اساتید و مدیران صاحب‌نظر شناسایی شده است. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه ۰/۹۴ تعیین شده است. در قسمت توصیف داده‌ها شاخصهای آماری، جداول و نمودارهای مربوط به هر سؤال و در قسمت تحلیل داده‌ها برای پاسخ به سؤال یک از آزمون t تک نمونه‌ای و برای پاسخ به سؤال دو از آزمون تحلیل عاملی و برای پاسخ به سؤال سه از آزمون آلفای کرونباخ با استفاده شده است. نتیجه تحقیق نشان داد که هر شش مولفه و سی متغیر تایید شدند. مدل پیشنهادی تحقیق با ضریب پایایی ۰/۹۴ و میانگین ۳/۹۴ از ۵ تایید شد. معیار روابط انسانی به عنوان مهمترین مولفه شناخته شد زیرا که دارای بیشترین بار عاملی بوده و گرایش تبدیل شدن به یک عامل عمومی و کلی را دارد. معیار توسعه حرفه‌ای نیز به عنوان کم اهمیت‌ترین مولفه شناخته شد.

واژه‌های کلیدی: الگو، ارزشیابی عملکرد، معیارهای شغلی، توسعه حرفه‌ای، تعهد حرفه‌ای، روابط انسانی، انعطاف‌پذیری، معیارهای اخلاقی و فوق‌برنامه

مقدمه

بشر آغاز هزاره سوم در اوج تکانه‌ها و جهش‌های پی‌درپی تغییر و تحول شتاب‌آمیزی بسر می‌برد که ناگزیر نظام تعلیم و تربیت و فرآیند یاددهی و یادگیری را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. بدون تردید در آستانه قرن بیست و یکم دانشگاه با مشکلات متعدد و اضطراب بسیاری بویژه در ارتباط با جامعه، اقتصاد و فرهنگ روبروست. اعتلای نظام آموزش عالی از دریچه ابتدائی امکان‌پذیر است. کلاس درس مکان وقوع پدیده جامعه‌پذیری قلمداد می‌شود که در عین حال با جمع‌آوری توانمندیها

و سرمایه‌های انسانی به محیط‌های اقتصادی و خصوصی کمک می‌کند. از آغاز پیدایش دانشگاه در جوامع مختلف تا به امروز تغییرات و تحولات بسیاری در نظام‌های آموزشی روی داده است. وقتی که مردم کشورها در دوره‌های خاصی دانشگاه را قادر به پاسخگویی به مسائل و مشکلات و نیازهای خود نیافته‌اند، به اشکال گوناگون، نارضایتی خود را بروز داده و توانایی و کارآیی مدیران، رهبران و کارکنان را زیر سوال برده‌اند و بدیهی است امروز هم به مدیریت‌های نامطلوب و غیرموثر که به از هم گسیختگی نظام آموزشی منجر می‌گردد بی‌توجهی نخواهند کرد. برای مثال، چنانچه جامعه‌ای قادر نباشد از عوامل مهم و اقتصادی زمان، سرمایه و کار و تلاش نیروی انسانی بطور اثر بخش در دانشگاه استفاده کند، مدیریت دانشگاه باید در مورد هدر رفتن یا عدم استفاده صحیح از آن عوامل در قبال جامعه پاسخگو باشد؛ زیرا جبران این سه عامل در زمانهای بعدی اگر کاری غیرممکن نباشد، امری بسیار دشوار است. صاحب‌نظران نظام آموزش عالی عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیتهای آموزشی، مهمترین شاخص سطح کفایت و اثر بخشی کلی برنامه‌های آموزشی است؛ زیرا مدیریت با نقش تعیین کننده و موثری که در امر هدایت و رهبری فرآیندهای دانشگاهی در جهت هدفهای آن دارد بالقوه می‌تواند هم موجب پیشرفت آن گردد و هم موجب از هم پاشیدگی آن (نیکنامی، ۱۳۷۷، صص ۴ و ۵). بنابراین باید به آموزش و تربیت تخصصی افرادی مبادرت کرد که واجد ویژگیهای بارز و حرفه‌ای مدیریتی هستند؛ عبارت دیگر، باید سرمایه‌گذاری برای آموزش و آماده سازی مدیران آموزش عالی در دانشگاه در اولویت قرار بگیرد. باید قابلیت‌ها و تواناییهای بالقوه مدیران تا حد امکان رشد و پرورش یابد. در این میان توجه عمیق به شاخصهای عملکردی که از یکطرف نمایانگر واقعیت‌های موجود در عرصه فعالیتها در یک سازمان هستند و از طرف دیگر سنگ زیربنای ارزشیابی محسوب می‌شوند، می‌تواند در شناسائی و درک

بهرتر خلاءها، نارسائیه‌ها و کمبودها، سنجش فعالیت‌های کارکنان و در شکل دهی برنامه‌های آینده جهت جذب کارکنان کارآمد و اتخاذ تصمیم‌گیری بهتر در سطح سازمان موثر واقع شود.

ژرف نگری در روند توسعه و پیشرفت آینده هر جامعه و تعیین و طراحی برنامه‌های جامع توسعه اقتصادی، اجتماعی در جهان امروز یکی از ابزارهای رسیدن به اهداف توسعه می‌باشد و برای اینکه هر جامعه‌ای بتواند با توجه به ارزشهای حاکم و فلسفه اجتماعی خود به آرمانهای جامعه دست یابد، لازم است دورنمای آینده خود را مشخص نماید. در این زمینه مهمترین نهاد جهت دستیابی به اهداف و آرمانها، نظام آموزشی هر جامعه می‌باشد. دانشگاه منبع شناخت، پرورش و رشد تواناییها و استعدادها و خلاقیت‌های دانشجویان است. هدفهای عمده نظام آموزشی رami توان به لحاظ معیارهای فلسفی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بر محورهای زیر تقسیم نمود:

الف - کمک به تحقق هدفهای اجتماعی از طریق فرصتهای آموزشی برابر برای عموم مردم جامعه.

ب- ملحوظ داشتن خاستگاه و نیازهای فراگیران متناسب با انتظارات و ویژگی‌های رشدی و عاطفی آنان.

ج - پرورش کارکنان ماهر و تکنسین و متخصصان لایق جهت اداره اقتصاد در حال رشد.

د- پرورش ذوق هنری و فرهنگی جوانان و شرکت موثر آنان در زندگی سیاسی و اجتماعی و غنی کردن میراث تمدن و فرهنگ ایران.

ر- تربیت اخلاقی و معنوی (علاقه‌بند، ۱۳۷۱، ص ۲۲۲-۲۲۰).

به منظور تحقق هدفهای فوق می‌بایست هریک از زیر نظام‌های تشکیل دهنده دانشگاه چه دولتی و غیردولتی با توجه به نیازهای محیطی به تدوین رسالت، مأموریت و هدفهای ویژه پردازد. برنامه‌ریزی نخستین وظیفه مدیریت است و در راستای این

کارکرد مناسبترین اقدامات جهت برآورد هدفها صورت می‌پذیرد و سپس سازماندهی انجام می‌گیرد و آنگاه برنامه‌ها به اجرا درمی‌آید. در این فرآیند فعالیت از اولین مرحله درونداد تا آخرین مرحله نظام آموزشی یعنی پروندادها، باید به ارزشیابی اقدامات عمل شده و نتایج حاصله از آن پرداخت به عبارت دیگر باید، از داده‌های بدست آمده جهت قضاوت درباره مطلوبیت هدفها، برنامه‌های عملیاتی و طرحهای اجرایی به منظور نیل به تصمیم‌گیری درباره امور کلی یا جزئی در درون این سیستم استفاده کرد. ارزیابی باید بر کارکردهای گوناگون کارکنان اشرافیت داشته باشد، چه این کار موجب می‌شود تا بهره‌گیری هر چه بیشتر از منابع هدفهای مطلوب امکان پذیر شود. یکی از مباحث مورد نظر در توسعه این است که آگاهی از نتایج موجب بهبود عملکرد می‌شود. به عبارت دیگر اگر کارکنان به هنگام فعالیت یادربایان دوره فعالیت از نتایج کار خود اطلاع حاصل نمایند لاجرم این شناخت از عملکردهای جاری، عملکردهای بعدی آنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و بامدد گرفتن از شیوه‌های جدید موجب بهبود کار می‌شوند. واقعیت این است که رفتار کارکنان در هر لحظه بطور ضمنی یا بطور صریح تابع اطلاعاتی است که از یک موقعیت بدست می‌آید. اگر این اطلاعات تغییر کند رفتار نیز به تبع آن تغییر می‌یابد. به عبارت دیگر اگر کارکنان نسبت به رفتاری که انجام می‌دهند آگاهی یابند به تناسب نوع شناخت، رفتار آنان نیز دستخوش تغییر می‌گردند و در نهایت موجب بهبود در فرآیند فعالیت‌های سازمانی در گذر بعدی می‌شود. دانشگاه همانند دیگر سازمانها از نظر مشکلات عملی در برنامه‌ریزیهای نیروی انسانی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل، به ارزشیابی برنامه‌های اجرایی و کیفیت و اثر بخشی کار نیاز مبرمی دارد تا معلوم گردد اقدامات و عملیات انجام شده تا چه حد با هدفها، ملاکها و موازین پیش‌بینی شده تطابق و همخوانی دارد. در این راستا بی‌گمان ارزشیابی را باید اصلی جدا ناپذیر از نظام

برنامه‌ریزی دانست. نظام ارزشیابی علمی و توانمند و معتبر می‌تواند منجر به رشد و شکوفایی دانشگاه و کارکنان آن شود و از پدید آمدن کاستی در کار، پیشگیری کند و چاره‌های کارساز برای از میان برداشتن چالشها را فراهم آورد. ارزشیابی در دو زمینه اساسی انجام می‌شود: اول ارزشیابی از افراد و کسانی که در سازمان به انجام وظایف معینی مشغولند و دوم از برنامه‌ها و طرحهایی که این نیروها در یک سازمان یا نهادها به انجام می‌رسانند. در این مسیر ارزشیابی از عملکرد نیروهای انسانی به دو منظور و مقصود انجام می‌پذیرد:

الف - بهتر کردن عملکرد کارکنان و استفاده کامل از نتایج آن در اجرای وظیفه‌ها و مأموریت‌های مربوط به محیطی که در آن فعالیت دارند.

ب - فراهم آوردن اطلاعات درست جهت تصمیم‌گیریها با توجه به این نکات؛ ارزشیابی عملکرد در واقع به گردآوری اطلاعات درباره رفتارها می‌پردازد و برای آسان کردن داوری و قضاوت درباره افراد و بالندگی آنان بکار می‌رود.

برای نائل آمدن به مقصود نظام ارزشیابی از کارکرد افراد به ویژه در بخش کارکنان، لازم است نظام ارزشیابی از حساسیت لازم برای تشخیص رفتارهای اثر بخش، کم اثر یا بی‌اثر برخوردار باشد. به عبارت دیگر چنانچه ارزشیابی عملکرد برای تشخیص قدرت و ضعف از حساسیت بهره‌مند نباشد نمی‌توان از نتیجه‌های آن برای تأمین مقاصد و رشد و پویایی در ابعاد مختلف بهره بردار طرفی نظام ارزشیابی عملکرد می‌بایست به کار و عمل افراد مربوط باشد و همچنین وسایل و لوازم سنجش و اندازه‌گیری باید از اعتبار کافی برخوردار باشد تا داوری و قضاوت درست انجام گیرد. بنابراین اگر بخواهیم از این زاویه وارد شویم که ارزشیابی عملکرد باید دشواریها را نمایان گرداند و اینکه تشخیص چاره‌ها را آسان سازد، در این میان توجه عمیق به شاخصهای عملکردی در شناسایی و درک بهتر خلاءها، نارسائیها، و کمبودها و در بهبود برنامه از جهت کمی و کیفی کمک شایانی می‌کند.

در مورد شاخصهای عملکردی در سازمانها حرفهای زیاد و نکات متعددی مطرح می‌شود. بعضی‌ها عقیده دارند که برخی از شاخصها ناشناخته و ساده باورانه است اما در روند ارزیابی پی‌بردن به مفهوم شاخصهای عملکردی مفید است و اشاره به آنها ضرورت دارد. شاخصها نمایانگر واقعیت‌های موجود در عرصه فعالیتها در یک سازمان هستند و به مدد آنها می‌توان طریق مناسبتری را پیمود و یا در تغییر روش و انتخاب عمل بستر صحیحی را برگزید. در مورد شاخصهای عملکردی همین بس که هر شاخص در میان فرآیندهای پیچیده و گسترده راه و روشی را رسم می‌کند که بتوان از طریق آن عنصر یا عناصری را اندازه‌گیری یا ارزشگذاری کرد و اینکه می‌توان این اندازه‌گیری و ارزشگذاری را در مجموع کار و فعالیت به عنوان شاهدهی از معیارهای عملکردی به حساب آورد. به هر حال شاخصهای عملکردی قابل اندازه‌گیری به عنوان ابزار مفید و سودمند به کار گرفته می‌شوند تا جایگاهها و موقعیتها مشخص گردند. به عبارت دیگر می‌توان وضعیت کارکنان را از جنبه عملکردی تشریح نمود. از رهگذر شاخصهای عملکردی می‌توان رفتارهای مخصوص، اندیشه‌های نظری، هنجارها، هدفهای تعیین شده، عملکرد گذشته و نیز وضع موجود و مطلوب را بررسی و مقایسه نمود. بدین ترتیب شاخصهای عملکردی ابزار مناسب برای طرح‌ریزی و اجرای عملیات هستند و شاخصهای عملکردی نقش تقلیل داده را نیز ایفاء می‌کنند به بیان دیگر این شاخصها، داده‌های پیچیده و حجیم را به معیارهای کوتاه و قابل اندازه‌گیری و قابل درک تبدیل می‌کنند که از آنها می‌توان جهت تجدید نظر در تصمیم‌گیریها استفاده نمود (قورچیان و خورشیدی، ۱۳۷۹).

مبانی نظری شاخصهای عملکردی در امر کیفیت که هسته مرکزی آن را تشکیل می دهد عبارتند از:

۱- **نظریه کیفیت تعالی مدار**^۳: قضاوت در خصوص کیفیت کار براساس اعتلای درونی، ذاتی و ارزشهای عالی و الهی صورت می پذیرد. در این نگرش مصدر ارزشها خداوند تلقی می گردد و کلیه امور از طریق او به محک گذاشته می شود. بدین ترتیب، این نظریه قضاوت در خصوص کیفیت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی را براساس اعتلای درونی، ذاتی و ارزشهای عالی در نظر می گیرد. شاخصهای عملکردی به کار برده شده در این نظریه نیز بایستی در راستای سنجش این ارزشها باشد.

۲- **نظریه کیفیت تولید مدار**^۴: در این نظریه، قضاوت در خصوص کیفیت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس میزان تولید است. برای مثال، تعداد نشریات، شمار فارغ التحصیلان و میزان تحقیقات یک دانشگاه معیار سنجش کیفیت آن شناخته می شود. لذا، شاخصهای عملکردی بایستی در راستای سنجش این تولید تدوین گردد.

۳- **نظریه کیفیت مصرف مدار**^۵: قضاوت در خصوص کیفیت بر پایه ای مناسب صورت می گیرد. مثلاً نظر استفاده کنندگان (استادان و دانشجویان) نسبت به خدماتی که دانشگاه یا مؤسسات آموزش عالی به آنها عرضه می دارد، ملاک کیفیت به شمار می رود. بدین ترتیب، قضاوت در خصوص کیفیت دانشگاه براساس میزان مناسب بودن خدمات به مصرف کنندگان (استادان و دانشجویان) است و بایستی شاخصهای عملکردی در راستای سنجش این نظریه به کار روند.

۴- **نظریه کیفیت استاندارد مدار**^۶: قضاوت در خصوص کیفیت براساس استانداردهایی تعیین می شود که متخصصان و خبرگان در مورد مؤلفه های دانشگاهها

³ . Transcendent quality

⁴ . Product based quality

⁵ . User – based quality

⁶ . Manufacturing – based quality

اعلام می‌نمایند و هرگونه انحراف از استانداردها و شاخصها به معنای کاهش کیفیت به حساب می‌آید. مثلاً کارشناسی و کاردانی بایستی براساس استانداردهای بیان شده از جانب متخصصان آموزش عالی تنظیم گردد و عدول از آن به معنای افت کیفیت است. شاخصهای عملکردی باید در راستای استانداردهای آموزش عالی تدوین گردد.

۵- نظریه کیفیت قیمت مدار^۷: **قضاوت درخصوص کیفیت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی بر مبنای قیمت تمام شده و قیمت قابل پذیرش صورت می‌پذیرد. تناسب بین این دو قیمت ملاک کیفیت آموزش عالی شناخته می‌شود. مثل میزان دریافت شهریه و هزینه سرانه صرف شده برای دانشجو، شاخصهای عملکردی به کار برده شده در این نظریه بایستی براساس این فلسفه تعیین گردد.**

۶- **نظریه شایسته‌گرایی**^۸: در این نظریه قضاوت درخصوص کیفیت دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی براساس انطباق مؤسسه یا دانشگاه با هنجارها و استانداردها و شاخصهای پژوهشی و تخصصی جهانی و ملی در آموزش عالی صورت می‌پذیرد. در این فرآیند، استانداردها و شاخصهای آکادمیک به عنوان گروه مرجع علمی به کار برده می‌شوند. بدین ترتیب، این نظریه بایستی در راستای سنجش انطباق مؤسسه یا دانشگاه با هنجارها و استانداردهای جهانی باشد.

۷- **نظریه جامعه‌گرایی**^۹: در دیدگاه جامعه‌گرایی، ارزشیابی کیفیت براساس میزان خدماتی که دانشگاهها یا مؤسسات آموزش عالی در قبال جامعه متعهد به عرضه آن می‌گردند انجام می‌پذیرد. بدین ترتیب، میزان برآورده کردن نیازهای افراد در جامعه ملاک شاخصهای عملکردی در این نظریه است.

7 . Value – based quality

8 . Meritocratic View

9 . Social View

۸- **نظریه فردگرایی**^{۱۰}: در دیدگاه فردگرایی، کیفیت دانشگاه براساس میزان مشارکت و فراهم آوردن تجارب عالی یادگیری و کمک های دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی در رشد شخصی دانشجویان یا اعضای هیأت علمی ارزشیابی می شود. در این فرآیند، میزان یادگیری فرد، مرجعی برای بررسی کیفیت تلقی می گردد. در واقع، اکثر نظریه های مذکور در نظام کیفیت دانشگاهها و مؤسسه های آموزش عالی مشهودند، که با عنایت به این نظریه ها می توان برای هر یک الگویی جهت ارتقای کیفیت آن دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی ترسیم نمود. این نظریه ها می توانند رهگشای ارتقای کیفیت در ابعاد متفاوت باشند.

روند تحولات شاخصهای عملکردی

از وضعیت دانشگاههای ایران در دوران غیررسمی اطلاعات دقیقی در دسترس نیست. مع ذلک نخستین دانشگاه در کشور، دانشگاه جندی شاپور است که اردشیر بابکان (قرن سوم میلادی) در محل اسلام آباد کنونی خوزستان، در شرق شوش و جنوب شرقی دزفول، به نام پسرش جندی شاپور دایر کرد (بازرگان دیلمقانی، ۱۳۵۴). در خصوص نظام ارزیابی این دانشگاه اطلاعات منسجمی موجود نیست. به هر حال، نخستین مؤسسه دانشگاهی و تعلیم عالی به شیوه نوین در ایران دارالفنون بوده است، که ۲۰ سال قبل از دارالفنون توکیو و سه سال پیش از دارالفنون استانبول تأسیس گردیده است. تأسیس دارالفنون منشاء تحولات کاری، آموزشی و علمی مهمی گردید و این امر سبب شد تا سرانجام در سال ۱۲۷۲ قمری وزارتخانه ای به نام علوم تأسیس گردد، که عهده دار اداره آموزش و پرورش کشور از سطح ابتدایی تا عالی شود. در سال ۱۳۱۳ سنگ بنای دانشگاه تهران بر زمین نهاده شد و با افتتاح این دانشگاه، آموزش عالی در کشور پایه ریزی شد. سپس دوران توسعه (دانشگاهها) به ویژه از سال ۱۳۲۶ هجری شمسی (آغاز تأسیس دانشگاههای شهرستانها) به بعد، فردا رسید (بازرگان دیلمقانی،

¹⁰ . Individualistic View

۱۳۵۴). مطالعات تاریخی آموزش عالی کشور نشان می‌دهد که نظارت و ارزیابی آموزشی حتی در زمانی که آموزش عالی به صورت رسمی وجود نداشته، نقش مهمی را در این باره ایفا کرده است و متناسب با آن نیز به تدوین قوانین و آئین‌نامه‌های مدون پرداخته‌اند (دفتر نظارت و ارزیابی آموزش عالی، ۱۳۷۲).

گیو و هانس^{۱۱} (۱۹۹۲) پژوهشی تحت عنوان بینش مدیریت ناحیه درباره دیدگاههای مشخص مدیران از فرایند تغییر را بعمل آورد. در این پژوهش سه مدیر منتخب بعنوان کسانی که نمایندگان ماهر اصلاحات آموزشی هستند در مرکز آموزش مدیران دوره دیده بودند، انتخاب شدند. در این مطالعه تواناییها و فعالیتهای این سه مدیر با توجه به تکنیکهایی که در آن مرکز آموزشی یاد گرفته بودند مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه این پژوهش نشان داد که برای تعیین مدیر موفق، شاخصهای مأموریت و اهداف مدرسه، انگیزش در مدرسه، ارتباطات بعنوان شاخصهای ارزیابی مدنظر قرار گیرد.

بوردن باناتا^{۱۲} (۱۹۹۴) ۱۲ شاخص را برای عملکرد مدیر مهم تلقی می‌کند که عبارتند از:

- ۱- میزان قاطعیت
- ۲- میزان توانایی رهبری
- ۳- میزان درستکاری
- ۴- میزان صمیمیت
- ۵- میزان دوراندیشی
- ۶- میزان سخت کوشی
- ۷- میزان توانائی تجزیه و تحلیل مسائل

¹¹.Cave ,M and Hanng ,S

¹².Borden and Banta

-
- ۸- میزان بهره‌گیری از فرصتها
 - ۹- میزان توانائی رویارویی با وضعیتهای ناگوار
 - ۱۰- میزان سازگاری شتابان با دگرگونیها
 - ۱۱- میزان تمایل به ریسک‌پذیری
 - ۱۲- میزان شناخت دیگران
- اندرسون آلن^{۱۳} (۱۹۹۳) در پژوهش بعمل آورده در مورد موفقیت عملکرد مدیران به شاخصهای زیر اشاره نموده است:
- ۱- میزان توانمندی کار با دیگران
 - ۲- میزان توانائی در پذیرش مسئولیت اولیه
 - ۳- میزان کسب تجارب گسترده
 - ۴- میزان تجارب رهبری
 - ۵- نرخ کسب نتیجه
 - ۶- توانمندی در مذاکره و تعداد انجام معاملات
 - ۷- میزان تمایل به قبول ریسک و خطرپذیری
 - ۸- میزان توانائی ارائه نظریه‌های بکر
 - ۹- تعداد دفعات تغییر در روشهای مدیریت
- در بررسی عملکرد مدیران، روشهای زیر را میتوان بکار برد:
- خود گزارشی دهی و افزایش آگاهی در رابطه با ارزیابیهای دانش‌آموزان
 - تهیه تست ارزیابی مهارتها و دانش، با همکاری معلم و مدیر و مشاور
 - ارزیابی از مهارتها و دانش مدیران
 - برخوردار بودن از تواناییهای لازم جهت مشاوره
 - توانایی در تعیین پایائی و اعتبار تستها
-

¹³. Anderson, Alan

لوتانز^{۱۴} (۱۹۹۵) به مدت چهار سال به مطالعه رفتار مدیران پرداخت. وی در این مطالعات تلاش کرد تا الگویی برای عملکردهای روزمره مدیران ارائه دهد که قادر باشد اثر بخشی و موفقیت مدیران را به تفکیک تفسیر نماید. هزینه این تحقیقات از سوی دفتر مطالعات نیروی دریایی ارتش آمریکا پذیرفته شد. برای اینکار ۴۴ مدیر در سازمانهای مختلف، تحت نظارت مشاهده گران حرفه‌ای قرا گرفتند، و اقدامات و رفتار آنان به دقت ثبت شد. این داده‌های خام در مرحله بعدی با استفاده از روش دلفی به الگویی برای تشریح فعالیتهای مدیریتی تبدیل گردید. لوتانز در مطالعات خود برای تشریح مدیریت "اثر بخش" دو معیار را بکار گرفته است:

الف - تحقق اهداف سازمان با استانداردهای کمی و کیفی بالا.

ب - ایجاد رضایت و تعهد کاری در کارکنان

میزان تحقق اهداف سازمان، یکی از مهمترین معیارهای سنجش عملکرد مدیر است. آنچه در این راستا مهم بشمار می آید، پای بندی مدیریت به رسالت و فلسفه وجودی سازمان است. لوتانز علاوه بر این، معیار رضایت و تعهد کارکنان را نیز برای اثر بخشی مدیریت لحاظ کرده است. اگر چه معیار اصلی ارزیابی مدیر، کیفیت عملکردی وی در تحقق اهداف سازمان است، ولیکن در انجام این امر کارکنان نقش کلیدی دارند.

پروفسور کاتر (۱۹۷۶) به مدت ۵ سال به بررسی و مطالعه رفتار مدیران موفق پرداخت. وی در این مدت، ۱۵ مدیر موفق را از طریق مصاحبه حضوری، پرسشنامه، بررسی مدارک شغلی و مشاهده رفتاری مورد مطالعه قرار داد و از این طریق تلاش کرد تا الگوی واحدی را در رفتار "اثر بخش" مدیران کشف کند. مطالعات وی نشان داد که رفتار مدیران اثر بخش عمدتاً از یک الگوی سه بعدی تبعیت می کند:

¹⁴.Luthans

الف - برنامه سازی

ب - شبکه سازی

ج - واداشتن شبکه به انجام برنامه

این الگو علاوه بر توصیف رفتار مدیران می تواند بعنوان یک الگوی تجویزی (در شرایط مشابه) نیز بکار گرفته شود. براساس مطالعات کاتر، بخش عمده ای از وقت و توان مدیران اثر بخش صرف ایجاد شبکه ارتباطی مطلوب و کسب همکاری آنهاست. راستای پیاده سازی برنامه ها می شود و این در حالی است که "برنامه سازی" در افق گسترده زمانی

چالش همیشگی آنان است.

مینتزبرگ^{۱۵} (۱۹۷۳) با انتشار نتایج مطالعاتی که بر روی عملکردهای مدیران اجرایی انجام داده بود، نگرش جدیدی ارائه نمود. وی برای رفتار مدیران ده نقش مدیریتی معرفی کرد و براین باور بود که علیرغم تفاوت سازمانها و مدیران، این "نقشها" در کارهای مدیران مشترک است. مینتزبرگ این ده نقش را در سه گروه: نقشهای ارتباطی، نقشهای اطلاعاتی و نقشهای تصمیم گیری طبقه بندی کرده است. خود او در این خصوص می گوید: "اگر از یک مدیر سؤال شود که وی چه کارهایی را انجام می دهد، احتمالاً در پاسخ خواهد گفت: برنامه ریزی سازماندهی، هماهنگی سازی و... حال اگر به آنچه او انجام می دهد بنگرید، تعجب نکنید که هیچیک از موارد گفته شده را در کارهای او مشاهده نخواهید کرد" مینتزبرگ در نظریه خود به این واقعیت اشاره می کند که همه مدیران الزاماً، نمی بایستی همه نقشها را ایفا کنند ولی همواره در کارکرد آنها به تناسب نوع کار، برخی از این نقشها وجود دارد. برپایه این نگرش در هر یک از وظایف مدیریتی نظریه کلاسیک فایول یک یا چند نقش مدیریتی (نظریه مینتزبرگ) نهفته است.

¹⁵.Mintzberg

هوولی و انگلیش و استرفی^{۱۶} (۱۹۹۸) در کتاب "مهارتها برای رهبری موفق مدارس در قرن ۲۱، استانداردها، برای عملکردهای بالا و عالی مدیران" به مهارتهای ذیل که برای مدیریت موثر و اساسی هستند اشاره دارند:

- ۱- رهبری آگاهانه
- ۲- سیاست و اداره نمودن
- ۳- ارتباط و روابط جمعی
- ۴- مدیریت و سازمانی
- ۵- برنامه‌ریزی و توسعه برنامه‌های آموزشی
- ۶- مدیریت آموزشی
- ۷- ارزیابی کارکنان و مدیریت پرسنل
- ۸- پیشرفت و توسعه کارکنان
- ۹- تحقیق آموزشی، ارزیابی و برنامه‌ریزی
- ۱۰- ارزشها و اصول اخلاقی رهبری.

رابرت کاتز^{۱۷} (۱۹۷۴) اولین فردی بود که در مقاله‌ای به مهارتهای اصلی مدیران اشاره کرد. وی معتقد است که مدیر دو وظیفه اصلی دارد: اول هدایت دیگران و دوم پذیرش مسئولیت اهداف خاصی را که بوسیله این اعمال محقق می‌شود. در چارچوب این تعریف مهارتهای مورد نظر برای مدیران مهارتهای فنی، انسانی و ادارکی است. که این تواناییها قابل پرورش است. وی مهارت فنی را توان استفاده از دانش، ابزار و فنون خاص در انجام مدیریت دانسته است. مهارت انسانی یعنی توانایی کار کردن و رفتار مدیران با دیگران است. مهارت ادراکی توانایی ذهنی برای کسب، تحلیل و تفسیر اطلاعات دریافت شده از منابع مختلف تصمیم‌گیری است. بنظر وی مدیران در سطوح بالا بیشتر به مهارتهای ادراکی

¹⁶.Hoyle, English and Streffy

¹⁷.Katz

و مدیران سطوح پایین بیشتر به مهارت‌های فنی احتیاج دارند (کاتز، ۱۹۹۴، ص ۳۷). پیتر دراگر دو مهارت دیگر علاوه بر مهارت‌های کاتز را برای مدیران لازم می‌داند. مهارت طراحی و دیگر مهارت حل مساله. آرمسترانگ^{۱۸} معتقد است که مدیران نیازمند یک سری مهارت‌های خاص هستند که شامل: تصمیم‌گیری، مدیریت در بحران، توسعه اثر بخشی، کنترل، قدرتمند کردن، فرهنگ مشاوره و تعاون، مربیگری، فکر خلاق، ارتباطات، هماهنگی، مدیریت تضاد، تفویض اختیار، نوآوری، بهبود مداوم، مشاوره، رشد افراد در سازمان، مذاکره و معامله، رهبری، مدیریت مقامات مافوق، ملاقات، مذاکره و معامله، هدف‌گذاری، سازماندهی، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، قدرت و سیاست، ارائه یک ایده آل، مدیریت تحول، تفکر روشن. یوید اوینگ^{۱۹} نیز معتقد است که مهارت‌های مدیران لااقل در جزئیات، اساساً بر دانش و فهم استوار است. اوینگ این نکته را بطور اثر بخش پروراند است. وی دریافت که سه لایه یا قسمت دانش مدیریتی شامل روشها و فنون حل مساله، تشخیص واقعیت‌های داخل و محیط سازمان و اطلاعات مربوط به اهداف، سیاستها و استانداردها وجود دارد. برنامه پرورش بی‌نقص مدیریت آن برنامه‌ای است که مدیران تا آنجایی که برایشان مقدور باشد، این سه نوع دانش را بیاموزند و کسب کنند (اوینگ، ۱۹۹۰، ص ۹۱). بیل^{۲۰} مهارت‌های مورد نیاز مدیران را اینگونه بیان کرده است:

- ۱- مهارت راهنمایی: یعنی مشاوره و اطلاع رسانی در بین اعضای گروه سازمانی
- ۲- مهارت تجزیه و تحلیل: جداسازی عوامل به منظور تعیین ماهیت آنها و نسبت دهی در رسیدن به اهداف در این خصوص بحث تجزیه و تحلیل اعضاء به جهت موثر بودن نقش آنها در موفقیت سازمانی مطرح می‌باشد.
- ۳- مهارت تغییر: معرفی و شناسایی یک عامل تازه در شرایط موجود.

¹⁸.Armestrang

¹⁹.Ewing

²⁰.Bell

۴- مهارت ترکیب کردن: که در واقع برقراری انسجام بین عوامل است.
۵- مهارت ارتباطی: جهت طبقه‌بندی اطلاعات در بین کارکنان و آشنا ساختن آنها از پدیده‌های بیرونی و درونی سازمان.
دیوید ریپلی^{۲۱} (۱۹۹۰) مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به دسته‌های زیر طبقه‌بندی کرده است:

الف - مهارت‌های انسانی با تاکید بر مهارت‌های سرپرستی.

ب - مهارت‌های انسانی با تاکید بر ارتباطات و مذاکره.

ج - مهارت‌های فنی شامل موضوعات اصلی و علوم تفحصی و تفضیلی.

گریفیث^{۲۲} (۱۹۹۴) مدیران را برای انجام صحیح وظایف مدیریتی ملزم به تعدادی مهارت خاصی دانست که از جمله این مهارت‌ها عبارتند از مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت اداری، مهارت تشخیصی، مهارت ارتباطی، مهارت تصمیم‌گیری و مهارت در مدیریت زمان.

و نیز اندرسون (۱۹۹۳) معتقد است که مهارت‌های ادراکی شامل مهارت‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات، تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان، تخصیص منابع، کارآفرینی و درون‌نگری است.

با توجه به اینکه بین نتایج پژوهش‌ها و مطالعات انجام یافته و نظرات متخصصین این حوزه در ارتباط با شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران تضاد و اختلاف وجود دارد و نظام آموزش عالی مانیز فاقد الگوی منسجم و اثربخش برای ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد لذا جهت رفع ابهام و تدوین شاخص‌های مناسب و الگوی کارآمد، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سوالات است که:

۱- شاخص‌های عملکردی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تبریز کدامها هستند؟

²¹.Riply

²².Garecfec

۲- برای ارتقاء عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تبریز چه مدلی را می توان ارائه داد؟

۳- درجه تناسب مدل پیشنهادی به چه میزان است؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، از نوع کاربردی و به لحاظ روش از نوع توصیفی و پیمایشی است جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تبریز تشکیل می دهند. تعداد کارکنان ۶۴۰ نفر بوده که فراوانی و درصد حجم جامعه به تفکیک جنسیت به شرح جدول زیر می باشد.

جدول شماره ۱: جامعه آماری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

جمع	مرد		زن		جنسیت
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	شاخصها
۶۴۰	۷۰/۶۲	۴۵۲	۲۹/۳۸	۱۸۸	جمع

حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۲۵۰ نفر محاسبه، که توزیع فراوانی آنها در جدول ذیل آورده شده است. در این تحقیق از روش نمونه برداری طبقه ای نسبی استفاده شده است.

جدول شماره ۲: نمونه آماری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

جمع	مرد		زن		جنسیت
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	شاخصها
۲۵۰	۶۹/۶	۱۷۴	۳۰/۴	۷۶	جمع

برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه‌ای استفاده شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه استاندارد برای اندازه‌گیری اطلاعات در مورد شاخص‌های عملکرد کارکنان وجود نداشت با مطالعه وسیع در مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مجموعه‌ای از مؤلفه‌های عملکردی تدوین شد. در تحقیق حاضر شاخصهای عملکردی شامل ۳۰ مورد در قالب ۶ مؤلفه دسته بندی شده است. برای کلیه شاخص‌های عملکردی از یک طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است. برای محاسبه روایی پرسشنامه به گونه‌ای که کلیه پاسخگویان در ک مشترکی از شاخص‌ها داشته باشند پس از اخذ نظرات اساتید و اعمال پیشنهادات اصلاحی پرسشنامه نهایی تدوین گردید. برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آن را با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ ۰/۹۴ بدست آمد.

بحث و تفسیر

سوال یکم: شاخصهای عملکردی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تبریز کدامها هستند؟

برای پاسخ به سؤال فوق، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به مبانی نظری و مطالعات انجام شده در ۶ مؤلفه و ۳۰ زیر مؤلفه بندی شدند. شاخص‌ها و زیر طبقات هر مقوله نیز بطور جداگانه مشخص شده و از طریق پرسشنامه مورد مطالعه قرار گرفتند. داده‌های هر مقوله بطور جداگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. برای پاسخ به سؤال اول باید میانگین جامعه معلوم باشد. در بسیاری از پژوهش‌هایی که در آنها پارامترهای جامعه نامعلوم است مقدار میانگین فرضی را ۵۰ درصد حداکثر نمره ممکن در نظر می‌گیرند. لیکن در این تحقیق نیز ۵۰ درصد حداکثر امتیاز در نظر گرفته شده است. از آنجایی که مقیاس ارزیابی پاسخ‌ها در پرسشنامه از ۱ تا ۵ در نظر گرفته شده است لذا میانگین فرضی جامعه برابر ۲/۵ محاسبه شده است. هر کدامیک از مؤلفه‌ها به شرح زیر تحلیل شده اند:

جدول شماره ۳: نتایج آزمون t تک نمونه ای شاخص معیارهای شغلی

ردیف	معیار	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	آماره T
۱	حضور به موقع در محل کار	۲۵۰	۲۴۹	۴/۰۴	۰/۹۰	۰/۰۵	۲۷
۲	میزان پای بندی به مقررات	۲۵۰	۲۴۹	۴	۰/۸۹	۰/۰۵	۳۰
۳	انجام به موقع وظایف	۲۵۰	۲۴۹	۳/۸۷	۰/۹۷	۰/۰۶	۲۲
۴	رعایت سلسله مراتب اداری	۲۵۰	۲۴۹	۳/۹۶	۰/۸۲	۰/۰۵	۲۸
۵	پیگیری امور تا حصول نتیجه	۲۵۰	۲۴۹	۳/۹۲	۰/۸۳	۰/۰۵	۲۷
	میانگین کل	۲۵۰	۲۴۹	۳/۹۶	۰/۶۷	۰/۰۴	۳۴

اطلاعات حاصل از جدول ۳ شماره نشان می دهد که میانگین کل شاخص محاسبه شده (۳/۹۶) در سطح $a = 0.05$ با $to_b = 34$ درجه آزادی ۲۴۹ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین جامعه (۲/۵) و مقدار T بحرانی است بنابراین می توان گفت که شاخص معیارهای شغلی یکی از شاخص های الگوی ارزشیابی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز است.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون t تک نمونه ای شاخص توسعه حرفه ای

متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	آماره T
۱ کوشش درافزایش مهارت شغلی	۲۵۰	۲۴۹	۳/۵۸	/۸۰	/۰۵	۲۳
۲ شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت	۲۵۰	۲۴۹	۳/۸۴	/۹۴	/۰۵	۲۲
۳ تسلط و تخصص در کار	۲۵۰	۲۴۹	۳/۸۳	/۹۱	/۰۵	۲۳
۴ مطالعه منابع علمی و تجربی مربوط به شغل	۲۵۰	۲۴۹	۳/۸۰	/۹۳	/۰۵	۲۱
۵ تشخیص نیازهای واحد مربوط	۲۵۰	۲۴۹	۳/۶۲	/۹۷	/۰۶	۱۸
میانگین کل	۲۵۰	۲۴۹	۳/۷۹	/۶۸	/۰۴	۲۹

اطلاعات حاصل از جدول شماره ۴ نشان می دهد که میانگین کل شاخص محاسبه شده (۳/۷۹) در سطح $\alpha=0.05$ ، $t_{0.05, 249}$ با درجه آزادی ۲۴۹ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین جامعه (۲/۵) و مقدار T بحرانی است بنابراین می توان گفت که شاخص توسعه حرفه ای یکی از شاخص های الگوی ارزشیابی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز است.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون تک نمونه ای شاخص تعهد حرفه ای

شماره	متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	آماره T
۱	پذیرش مسئولیت های مختلف	۲۵۰	۲۴۹	۳/۶۸	/۹۸	/۰۶	۱۸
۲	میزان علاقه و رغبت به کار	۲۵۰	۲۴۹	۳/۹۰	/۸۰	/۰۵	۲۷
۳	استفاده بهینه از امکانات	۲۵۰	۲۴۹	۴/۰۳	/۸۶	/۰۵	۲۸
۴	پذیرش پیشنهادهای سازنده	۲۵۰	۲۴۹	۳/۸۵	/۹۲	/۰۵	۲۳
۵	دلسوزی در کار و احساس مسئولیت	۲۵۰	۲۴۹	۳/۹۸	/۸۱	/۰۵	۲۸
	میانگین کل	۲۵۰	۲۴۹	۳/۸۹	/۷۱	/۰۴	۳۰

اطلاعات حاصل از جدول شماره ۵ نشان می دهد که میانگین کل شاخص محاسبه شده (۳/۸۹) در سطح $a = 0.05$ ، $t_{ob} = 30$ با درجه آزادی ۲۴۹ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین جامعه (۲/۵) و مقدار T بحرانی است بنابراین می توان گفت که شاخص تعهد حرفه ای یکی از شاخص های الگوی ارزشیابی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز است.

جدول شماره ۶: نتایج آزمون تک نمونه ای شاخص روابط انسانی

ردیف	متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	آماره T
۱	کوشش در جهت رفع مسائل و مشکلات ارباب رجوع	۲۵۰	۲۴۹	۳/۹۰	/۹۵	/۰۶	۲۳/۲۲
۲	داشتن روابط خوب و مناسب با همکاران	۲۵۰	۲۴۹	۳/۹۴	/۹۶	/۰۶	۲۳/۶۹
۳	رعایت احترام متقابل	۲۵۰	۲۴۹	۴/۱۲	/۸۸	/۰۵	۲۹/۱۵
۴	تکریم ارباب رجوع	۲۵۰	۲۴۹	۴/۰۳	/۸۷	/۰۵	۲۷/۶۰
۵	صمیمیت در محیط کار	۲۵۰	۲۴۹	۴/۰۲	/۸۷	/۰۵	۲۷/۷۹
	میانگین کل	۲۵۰	۲۴۹	۴	/۷۶	/۰۴	۳۱/۰۶

اطلاعات حاصل از جدول شماره ۶ نشان می دهد که میانگین کل شاخص محاسبه شده (۴) در سطح $\alpha = 0.05$ ، $t_{ob} = 31.06$ با درجه آزادی ۲۴۹ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین جامعه (۲/۵) (و مقدار T بحرانی است بنابراین می توان گفت که شاخص روابط انسانی یکی از شاخص های الگوی ارزشیابی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز است.

جدول شماره ۷: نتایج آزمون t تک نمونه ای شاخص انعطاف پذیری

ردیف	متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	آماره T
۱	پذیرش اشتباهات خود	۲۵۰	۲۴۹	۳/۸۹	۱/۹۶	۱/۰۶	۲۲/۸۹
۲	کوشش در جهت رفع اشتباهات	۲۵۰	۲۴۹	۳/۹۵	۱/۹۵	۱/۰۶	۲۴/۰۳
۳	سازگاری با شرایط جدید	۲۵۰	۲۴۹	۳/۸۶	۱/۹۱	۱/۰۵	۲۳/۴۱
۴	نوآوری در کارها	۲۵۰	۲۴۹	۳/۷۸	۱/۹۲	۱/۰۵	۲۱/۹۸
۵	میزان ریسک پذیری	۲۵۰	۲۴۹	۳/۸۰	۱/۹۷	۱/۰۶	۲۱/۲۹
	میانگین کل	۲۵۰	۲۴۹	۳/۸۶	۱/۷۴	۱/۰۴	۲۸/۶۹

اطلاعات حاصل از جدول شماره ۷ نشان می دهد که میانگین کل شاخص محاسبه شده (۳/۸۶) در سطح $a=۱/۰۵$ ، $t_{ob}=۲۸/۶۹$ با درجه آزادی ۲۴۹ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین جامعه و مقدار T بحرانی است بنابراین می توان گفت که شاخص انعطاف پذیری یکی از شاخص های الگوی ارزشیابی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز است.

جدول شماره ۸: نتایج آزمون t تک نمونه ای معیارهای اخلاقی و فوق برنامه

ردیف	متغیرها	تعداد	درجه آزادی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	آماره T
۱	پوشش مناسب	۲۵۰	۲۴۹	۴/۵۵	۱/۸۵	۱/۰۵	۲۹/۹۰
۲	الگو بودن برای دیگران	۲۵۰	۲۴۹	۳/۶۲	۱/۸۶	۱/۰۵	۲۶/۰۹

۳۵/۱۸	/۰۴	/۷۷	۴/۱۳	۲۴۹	۲۵۰	صداقت در گفتار	۳
۳۵/۲۸	/۰۵	/۷۹	۴/۱۰	۲۴۹	۲۵۰	رعایت شئونات اسلامی	۴
۱۶/۱۱	/۰۷	۱/۱۷	۳/۵۵	۲۴۹	۲۵۰	همکاری در فوق برنامه ها	۵
۳۵/۵۷	/۰۴	/۶۸	۳/۹۹	۲۴۹	۲۵۰	میانگین کل	

اطلاعات حاصل از جدول شماره ۸ نشان می دهد که میانگین کل شاخص محاسبه شده (۳/۹۹) در سطح $a = /۰۵$ ، $tob = ۳۵/۵۷$ با درجه آزادی ۲۴۹ و با اطمینان ۹۵٪ بزرگتر از میانگین جامعه (۲/۵) و مقدار T بحرانی است بنابراین می توان گفت که شاخص معیار اخلاقی و فوق برنامه یکی از شاخص های الگوی ارزشیابی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز است.

سؤال دوم: بر اساس شاخص های مذکور چه الگویی را می توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد ارائه داد؟

برای پاسخ به این سؤال، از تحلیل عاملی استفاده شد. هدف تحلیل عاملی بیشتر شناسایی متغیرها و نقش آنها در ساخت الگویی است که بر اساس عامل های مختلف شکل می گیرد.

مراحل اجرا

الف- آزمون تناسب نمونه گیری (KMO) و آزمون کرویت بارتلت

برای انجام تحلیل عاملی رضایت بخش باید مقدار KMO بزرگتر از ۰/۵ باشد و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک شود دلالت بر تایید تحلیل عاملی دارد. آزمون کرویت مشخص می کند که آیا ماتریس همبستگی واحد است یا نه؟ اگر ماتریس همبستگی واحد باشد برای تحلیل عاملی نامناسب است. آزمون بارتلت هنگامی معنادار است که احتمال وابسته به آن کمتر از ۰/۰۵ باشد اگر آزمون بارتلت معنادار نباشد بیانگر ماتریس همبستگی واحد متغیرها است.

جدول شماره ۹: نتایج آزمون کانیرومایر و کرویت بارتلت

آزمون تناسب روایی (KMO)	/۹۱۰
آزمون کرویت بارتلت	۵۳۸۹/۲۱۴
درجه آزادی	۴۰۶
سطح معناداری	/۰۰۰

مطابق جدول شماره ۹ ملاحظه می‌شود که مقدار $KMO = /۹۱۰$ بدست آمده که به طور نسبتاً قوی داده‌های تحقیق را جهت اجرای تحلیل عاملی تایید می‌کند و بیانگر بسیار مناسب بودن انجام تحلیل عاملی و تفکیک تعداد عامل‌ها برای متغیرهایی است که رابطه‌ی خطی آنها بر حسب عامل‌های مورد نظر است و چون مقدار KMO به یک نزدیک‌تر است بیانگر مقدار بالای روایی نمونه است. مطابق جدول فوق مقدار کرویت بارتلت ۵۳۸۹/۲۱۴ با سطح معنی داری $P = /۰۰۰$ آمده است و چون این مقدار معنی دار است نتیجه می‌شود تفکیک عامل‌ها به درستی انجام شده و شاخص‌های مندرج در هر عامل همبستگی ریشه‌ای با همدیگر دارند. لذا با توجه به مناسب بودن تحلیل عاملی، روش آماری مذکور را به شرح زیر انجام داده است:

جدول شماره ۱۰: میزان اشتراکات شاخص‌ها براساس تجزیه به شاخص‌های اصلی

ردیف	شاخص‌ها	میزان اشتراکات
۱	حضور به موقع در محل کار	/۶۴
۲	میزان پای بندی به مقررات	/۷۲
۳	انجام به موقع وظایف	/۷۶
۴	رعایت سلسله مراتب اداری	/۶۹
۵	پیگیری تا حصول نتیجه	/۶۱
۶	کوشش در افزایش مهارت شغلی	/۵۳
۷	شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت	/۵۶
۸	تسلط و تخصص در کار	/۶۰

۹	مطالعه منابع علمی و تجربی مربوط به شغل	۱۷۲
۱۰	تشخیص نیازهای واحد مربوطه	۱۶۳
۱۱	پذیرش مسئولیت های مختلف	۱۵۵
۱۲	دلسوزی در کار و احساس مسئولیت	۱۶۴
۱۳	میزان علاقه و رغبت به کار	۱۶۲
۱۴	استفاده بهینه از امکانات	۱۶۰
۱۵	پذیرش پیشنهادهای سازنده	۱۶۴
۱۶	کوشش در جهت رفع مسائل و مشکلات ارباب رجوع	۱۸۰
۱۷	داشتن روابط مناسب و خوب با همکاران	۱۷۶
۱۸	رعایت احترام متقابل	۱۶۵
۱۹	تکریم ارباب رجوع	۱۷۸
۲۰	صمیمیت در محیط کار	۱۷۴
۲۱	پذیرش اشتباهات خود	۱۷۸
۲۲	کوشش در جهت رفع اشتباهات	۱۷۹
۲۳	سازگاری با شرایط جدید	۱۶۶
۲۴	نوآوری در کارها	۱۷۷
۲۵	میزان ریسک پذیری	۱۷۶
۲۶	پوشش مناسب	۱۶۳
۲۷	الگو بودن برای دیگران	۱۶۴
۲۸	صداقت در گفتار	۱۶۱
۲۹	رعایت شئونات اسلامی	۱۶۵
۳۰	همکاری در فوق برنامه ها	۱۶۵

نتایج جدول حاکی از آن است که شاخص کوشش در جهت رفع مسائل و مشکلات ارباب رجوع (۱۸۰)، شاخص کوشش در جهت رفع اشتباهات (۱۷۹) بیشترین اشتراک را با عامل کلی و شاخص کوشش در افزایش مهارت شغلی کمترین اشتراک (۱۵۳) را با عامل اصلی دارد.

جدول شماره ۱۱: درصد واریانس تبیین شده در تحلیل عاملی برای دسته بندی عامل ها

مجموع مجذورات با چرخش واریماکس			مقادیر ویژه			
واریانس تراکمی	درصد واریانس هر عامل	واریانس اختصاصی	واریانس تراکمی	درصد واریانس هر عامل	واریانس اختصاصی	مرفقه
۱۵/۷۴	۱۵/۷۴	۴/۷۲	۴۰/۰۶	۴۰/۰۶	۱۲/۰۲	۱
۳۰/۰۴	۱۴/۳۰	۴/۲۹	۴۹/۰۱	۸/۹۴	۲/۶۸	۲
۴۲/۴۸	۱۲/۴۳	۳/۲۷	۵۵/۳۵	۶/۳۴	۱/۹۰	۳
۵۲/۶۶	۱۰/۱۷	۳/۰۵	۶۱/۴۶	۶/۱۱	۱/۸۳	۴
۶۲/۱۲	۹/۴۶	۲/۸۳	۶۷/۲۲	۵/۷۵	۱/۷۲	۵
۷۱/۵۵	۹/۴۳	۲/۸۲	۷۱/۵۵	۴/۳۳	۱/۳۰	۶

اطلاعات جدول شماره ۱۱ حاکی از آن است که عامل اول با واریانس اختصاصی (۱۲/۰۲) و با درصد واریانس (۴۰/۰۶) و با واریانس تراکمی (۷۱/۵۵) مفهوم یا سازه کلی شاخص ها را تبیین می کند.

جدول شماره ۱۲: ماتریس همبستگی شاخص های ششگانه پس از چرخش واریماکس

شاخص ها	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶
رعایت احترام متقابل	/۷۷	/۲۷	/۱۳	/۰۸	/۱۸	/۳۰
تکریم ارباب رجوع	/۷۱	/۵۰	/۰۴	/۱۳	/۰۸	/۱

۱۰۳	۱۲۵	۱۲۸	۱۳۶	۱۰۸	۱۲۰	داشتن روابط خوب و مناسب با همکاران
۱۰۵	۱۰۴	۱۱۳	۱۰۳	۱۵۱	۱۶۸	صمیمیت در محیط کار
۱۳۸	۱۱۲	۱۲۲	۱۱۴	۱۰۷	۱۶۵	پذیرش پیشنهادهای سازنده
۱۰۸	۱۱۷	۱۵۰	۱۳۸	۱۰۳	۱۶۰	کوشش در جهت رفع مسائل و مشکلات ارباب رجوع
۱۲۷	۱۰۵	۱۳۷	۱۱۷	۱۲۰	۱۶۰	دلسوزی در کار و احساس مسئولیت
۱۲۰	۱۴۱	۱۳۰	۱۳۸	۱۲۳	۱۴۷	پذیرش اشتباهات خود

در جدول شماره ۱۲ ضرایب همبستگی سؤالات و عوامل فرضی ششگانه پس از چرخش واریماکس آورده شده است. شاخصهای مذکور با عامل فرضی ۱ همبستگی بیشتری دارند عامل فرضی یکم روابط انسانی نامیده شد.

جدول شماره ۱۳: ماتریس همبستگی شاخص های ششگانه پس از چرخش واریماکس

شاخص ها	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶
انجام به موقع وظایف	۱۱۷	۱۷۷	۱۰۹	۱۱۴	۱۱۳	۱۰۵
پوشش مناسب	۱۱۵	۱۷۴	۱۱۳	۱۱۳	۱۰۹	۱۰۷

۱۸	۷۱	۰۲	۱۵	۲۵	۱۵	الگو بودن برای دیگران
۲۷	۶۸	۱۰	۰۹	۲۶	۱۲	صداقت در گفتار
۱۳	۶۱	۲۷	۲۱	۰۸	۳۰	پیگیری امور تا حصول نتیجه
۰۴	۵۸	۴۱	۱۶	۲۶	۲۸	رعایت سلسله مراتب اداری

در جدول شماره ۱۳ ضرایب همبستگی شاخص ها و عوامل فرضی ششگانه پس از چرخش واریماکس آورده شده است این متغیرها با شاخص معیارهای اخلاقی همبستگی بیشتری دارند عامل دوم معیارهای اخلاقی نامیده شد.

جدول شماره ۱۴: ماتریس همبستگی شاخص های ششگانه پس از چرخش واریماکس

شاخص ها	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶
انجام به موقع وظایف	۱۶	۱۲	۸۲	۲۱	۰۹	۰۴
حضور به موقع در محل کار	۱۷	۱۲	۷۸	۰۴	۲۰	۱۰
میزان پای بندی به مقررات	۱۳	۳۲	۷۳	۲۱	۰۷	۰۹
کوشش در جهت افزایش مهارتهای شغلی	۱۳	۰۵	۵۵	۰۷	۳۲	۳۷

در جدول شماره ۱۴ ضرایب همبستگی شاخص ها و عوامل فرضی پس از چرخش واریماکس آورده شده است این شاخص ها با عامل سه همبستگی بیشتری دارند عامل سوم شاخص معیارهای شغلی نامیده شد.

جدول شماره ۱۴: ماتریس همبستگی شاخص های ششگانه پس از چرخش واریماکس

شاخص ها	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶
پذیرش مسئولیتهای مختلف	۰/۲۴	۰/۱۸	۰/۱۹	۰/۷۳	۰/۱۶	۰/۲۲
تسلط و تخصص در کار	۰/۱۷	۰/۰۵	۰/۴۵	۰/۶۳	۰/۱۳	۰/۱۶
استفاده بهینه از امکانات	۰/۴۲	۰/۲۱	۰/۱۳	۰/۶۰	۰/۰۹	۰/۲۴

در جدول شماره ۱۵ ضرایب همبستگی شاخص ها و عوامل فرضی پس از چرخش واریماکس آورده شده است. این متغیرها با عامل چهار همبستگی بیشتر دارند عامل چهارم تعهد حرفه ای نامیده شد.

جدول شماره ۱۵: ماتریس همبستگی شاخص های ششگانه پس از چرخش واریماکس

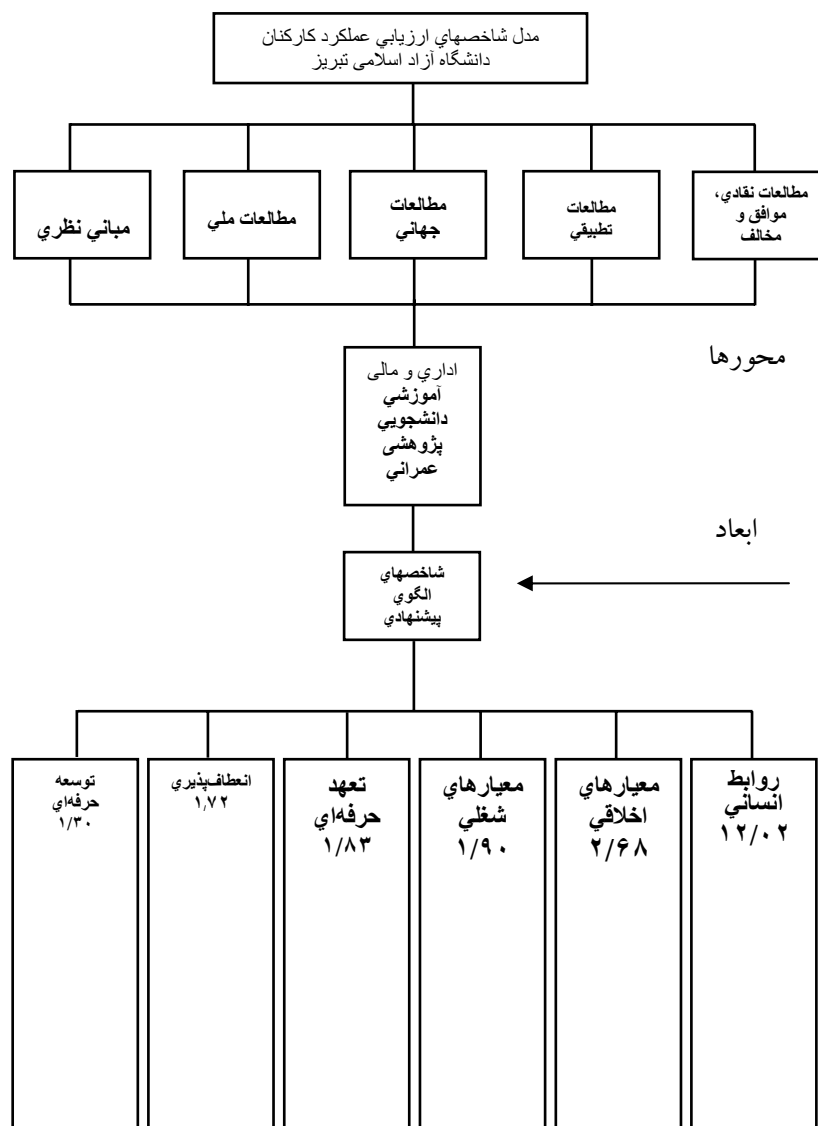
شاخص ها	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶
نوآوری در کارها	۰/۱۸	۰/۰۳	۰/۲۴	۰/۲۳	۰/۷۶	۰/۱۹
میزان ریسک پذیری	۰/۰۵	۰/۲۷	۰/۱۳	۰/۰۷	۰/۷۰	۰/۳۶
کوشش در جهت رفع اشتباهات	۰/۴۷	۰/۰۲	۰/۴۷	۰/۱۱	۰/۵۸	۰/۰۶
همکاری در فوق برنامه ها	۰/۱۲	۰/۳۸	۰/۲۲	۰/۴۱	۰/۵۳	۰/۰۴
سازگاری با شرایط جدید	۰/۳۱	۰/۲۷	۰/۲۲	۰/۴۵	۰/۵۳	۰/۰۸

در جدول شماره ۱۶ ضرایب همبستگی شاخص ها و عوامل فرضی پس از چرخش واریماکس آورده شده است. این متغیرها با عامل فرضی پنجم همبستگی بیشتر دارند عامل فرضی پنجم انعطاف پذیری نامیده شد.

جدول شماره ۱۷: ماتریس همبستگی شاخص های ششگانه پس از چرخش واریماکس

شاخص ها	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶
مطالعه منابع علمی و تجربی مربوط به شغل	/۲۲	/۰۷	/۱۰	/۰۶	/۲۱	/۸۰
شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت	/۰۷	/۲۴	/۲۷	/۱۱	/۰۱	/۶۵
تشخیص نیازهای واحد مربوطه	/۱۱	/۲۸	/۱۳	/۵۲	/۰۴	/۶۰
میزان علاقه و رغبت به کار	/۵۲	/۲۱	/۰۸	/۱۷	/۰۶	/۵۳

در جدول شماره ۱۷ ضرایب همبستگی شاخص ها و عوامل فرضی پس از چرخش واریماکس آورده شده است. این شاخص ها با عامل فرضی ششم همبستگی بیشتری دارند عامل فرضی ششم توسعه حرفه ای نامیده شد. در این قسمت و بر اساس تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده الگوی پیشنهادی آورده شده است.



نمودار شماره ۱: مدل شاخصهای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

سوال سوم: درجه تناسب مدل پیشنهادی به چه میزان است؟

درجه تناسب مدل پیشنهادی با توجه به پاسخ گروه نمونه با نمره ۳/۹۲ از ۵ و با توافق بالای ۰/۹۴ و با ۰/۹۴ اعتبار مورد تایید قرار گرفت.

نتایج پژوهش

- ۱- هر ۶ شاخص الگوی پیشنهادی و ۳۰ متغیر آن مورد تایید قرار گرفت.
- ۲- الگوی پیشنهادی با ضریب پایایی ۰/۹۴ و میانگین ۳/۹۴ از ۵ و با توافق بالای ۰/۹۴ مورد تایید قرار گرفت.
- ۳- اولین و مهمترین عامل الگوی پیشنهادی شاخص روابط انسانی است زیرا که دارای بیشترین بار عاملی و اهمیت می باشد و گرایش تبدیل شدن به یک عامل عمومی و کلی را دارد زیرا که وزن عاملی معنادار و بیشتری با هر یک از شاخص های دیگر دارد.
- ۴- کم اهمیت ترین شاخص، شاخص توسعه حرفه ای است.
- ۵- بر اساس بارهای عاملی می توان گفت دومین شاخص معیارهای اخلاقی، سومین شاخص معیار شغلی، چهارمین شاخص تعهد حرفه ای، پنجمین شاخص انعطاف پذیری و ششمین، شاخص توسعه حرفه ای است.

پیشنادهای پژوهش

- با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، پیشنهاد می شود که:
- ۱- الگوی شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان در واحد تبریز بکار گرفته شود.
 - ۲- در اعمال الگو به هر یک از شاخص ها بطور سیستمی نگریسته شود.
 - ۳- خلاصه و چکیده تحقیق در اختیار کارکنان دانشگاه قرار داده شود.
 - ۴- در ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه از شاخص های مصوب و تایید شده استفاده شود.
 - ۵- شاخص های عملکردی کارکنان بطور شفاف به کارکنان ابلاغ شود.

- ۶- نسبت به تشخیص نیازهای کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت و مطالعه منابع علمی اهتمام ویژه به عمل آید.
- ۷- نوآوری، ریسک پذیری، سازگاری تشویق شود.
- ۸- صداقت، رعایت احترام، تکریم ارباب رجوع، صمیمیت در محیط کار، توسعه مهارت های شغلی، استفاده بهینه از امکانات در سازمان مهم شمرده شوند.
- ۹- مدیران و مسئولین دانشگاه آزاد اسلامی تبریز در ارزشیابی عملکرد کارکنان به شاخص های اصلی و زیر شاخصهای مدل پیشنهادی توجه ویژه نمایند.

فهرست منابع و ماخذ

- بازرگان دلمقانی، فریدون(۱۳۵۴) **تاریخ آموزش و پرورش ایران**: انتشارات دانشگاه تهران.
- دفتر نظارت و ارزیابی آموزش عالی(۱۳۷۲) **نظارت و ارزیابی آموزش عالی ایران**: انتشارات وزارت فرهنگ و آموزش عالی.
- علاقه‌بند، علی(۱۳۷۱) **مقدمات مدیریت آموزشی**، تهران: انتشارات بعثت.
- قورچیان، نادرقلی، خورشیدی، عباس(۱۳۷۹) **شاخصهای عملکردی در ارتقاء کیفی مدیریت نظام آموزش عالی**، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- مصطفی(۱۳۷۷) **نظارت و راهنمایی تعلیماتی**، تهران، انتشارات رشد.
- Anderson, Alan, H.(1993) **Successful Training Practice, a Manager's Guide to Personal Development, New Delhi, Blackwater Publishing**
- Borden and Banta.(1994) **Using Performance Indicators to guide strategic decisionmaking. Sanfrancisco, Jossy Bass Publishers,**
- David Riply(1990) **Trends in Management, London, Prentic Hall Publishing..**

-
- Cave, M. and Hanng, S.(1992)Performance Indicators, Clark and Neave, the Encyclopedia of Higher Education, Oxford, Pergamon Press,
- Feirsen, R.(1994)Are Principals Pbsolute? Executive Educator, September/October
- Kotter, John,(1999)What Effective General Mangers Really Do, Harvard Business Review, March/April
- Luthans, Fred(1995)Prganizational Behavior, 4 Ed. New York, McGraw Hill,
Alexandria, VirginiaLuthans, Fred(1995) organizational Behavior, 4th Ed. New York, McGraw Hill,
- Mintzberg, Henry(1973)Managing on the Edge, International Journal of Public Sector Management, Vol. 10, Issue 3. 1997.
- Cave,M.and Hanng,S(1993) Performance Indicators, Clark and Neave, the Encyclopedia of Higher Education, Oxford, Pergamon Press,.