

امکان‌سنجی اجرای مدیریت عملکرد براساس مدل بالدریج در دانشگاه فردوسی

مشهد در سال ۱۳۹۰

محمود خدیوی^۱، عباس عرب^۲، حسینعلی کوهستانی^۳، حسین کارشکی^۴

چکیده

امروزه موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری و مدیریت است و از این رو سازمانی بدون نظام مدیریت عملکرد قابل تصور نمی‌باشد. هدف این پژوهش شناخت دیدگاه پرسنل دانشگاه اعم از مدیران و کارکنان در مورد اجرای مدیریت عملکرد براساس مدل بالدریج و فهم تفاوت‌های دیدگاه‌های آنها می‌باشد در این پژوهش تفاوت دیدگاه دانشکده‌ها و معاونت‌ها و همچنین تفاوت دیدگاه مردان و زنان نیز مورد بررسی قرار گرفت. روش این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث روش کمی و از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل دو جامعه مدیران و کارکنان می‌باشد که در سال ۱۳۹۰ در قسمت‌های مختلف دانشگاه مشغول به کار می‌باشند. برای انتخاب نمونه کارکنان از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و برای انتخاب نمونه مدیران از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و نهایتاً ۱۸ حوزه در دانشگاه مشخص شد و به نسبت کارکنان هر حوزه نمونه نیز به همان نسبت انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده‌ها یک پرسشنامه ۳۵ گویه‌ای است که براساس مدل بالدریج ساخته شده و روایی و پایایی آن مجدداً مورد ارزیابی قرار گرفت. به منظور تجزیه تحلیل داده‌ها از روش‌های توصیفی و همچنین آزمون آبا ارزش ثابت، اندازه‌گیری مکرر، تحلیل واریانس چندگانه و آزمون‌های تعقیبی استفاده شد. نتایج نشان داد که به طور کلی دانشگاه فردوسی مشهد نمره مناسبی از مدل بالدریج دریافت نمود، یعنی چیزی حدود ۵۵ درصد نمره کل را به دست آورد، همچنین میان امکان اجرای مولفه‌های ۶ گانه مدیریت عملکرد از دیدگاه مدیران تفاوت معناداری وجود ندارد و این در حالی است که از دیدگاه کارکنان تفاوت معناداری بین مؤلفه‌های مدیریت عملکرد وجود دارد.

کلید واژه‌ها: امکان‌سنجی، مدیریت عملکرد، الگوی مالکوم بالدریج، دانشگاه فردوسی مشهد.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۲/۱۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۱۳

۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی khadivi.m@gmail.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، (نویسنده مسئول) aarab24@yahoo.com

۳- عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد، koohstani@um.ac.ir

۴- عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد، karshki@gmail.com

مقدمه

در مجموعه دگرگونی‌های اجتماعی قرن اخیر، گرایش شدید به آموزش و پرورش و آموزش عالی جالب توجه است. گرایشی که تقریباً فراگیر و جهانی است و همه ملت‌ها با هر نظام سیاسی و اجتماعی چه پیشرفته و چه در حال پیشرفت به مسئله تربیت توجه دارند، این بی دلیل نیست و منطقی خاص دارد (معیری، ۱۳۸۵: ۹). بنابراین نمی‌توان امر تعلیم و تربیت را با توجه به حساسیت آن به قضا و قدر و جریان آزمایش و خطا سپرد و بیانگر این است که نظام تعلیم و تربیت بیش از هر نظام دیگری نیازمند مدیریت و رهبری توانمند می‌باشد. صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده‌اند که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهمترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه‌های آموزشی است. مدیریت با توجه به نقش تعیین کننده و موثری که در امر هدایت و رهبری فرایندهای آموزش و پرورش در جهت هدف‌های آن دارد، بالقوه می‌تواند هم موجب پیشرفت آن و هم موجب از هم پاشیدگی آن گردد (نیکنمایی، ۱۳۹۰: ۵). از طرف دیگر با ورود سازمان‌ها به عصر اطلاعات و ارتباطات، رقابت فشرده‌تر و پیچیده‌تر شده و تنها سازمانی می‌تواند به بقای خود ادامه دهد که به بهترین شکل شرایط پیچیده محیطی و صنعتی را درک نموده و با شناخت کامل از خود، مسیر تطبیق با عوامل متغیر را در پیش گیرد. هر چه سازمان بتواند بهتر خورد را بشناسد، بهتر می‌تواند نقاط ضعف خود را جبران نموده و نقاط قوتش را اهرمی برای پرتاب به سمت اهداف در نظر گیرد (پورد هزاد، ۲۰۰۷).

با توجه به اینکه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی همواره یکی از مهم‌ترین سازمان‌ها و مراکز اندیشه ورزی و تولید علم به شمار می‌آیند (آذر و همکاران، ۲۰۰۷) که به خاطر سطح تخصص بالا از اعتبار زیادی برخوردارند و از عوامل عمده دگرگونی اجتماعی محسوب می‌شوند بنابراین حساسیت بیشتری نسبت به وضعیت عملکرد و کیفیت آنها در مقایسه با سایر نظام‌ها وجود دارد (پرویز راد، ۱۳۸۹: ۵). از سوی دیگر برای تحقق آرمان‌های نظام آموزش عالی باید از برنامه‌ریزی استفاده کرد، نه آنکه انجام امور را به پیشامد واگذار کرد. تدوین و اجرای برنامه‌ها و طرح‌های مناسب، مستلزم بکارگیری ارزیابی است. به عبارت دیگر از طریق گردآوری داده‌های مناسب درباره عوامل نظام آموزشی عالی و تبدیل آنها به اطلاعات می‌توان درباره کیفیت طرح‌ها و برنامه‌های دانشگاهی قبل از اجرای آنها قضاوت کرد (آذر و همکاران، ۲۰۰۷). به عبارت ساده‌تر امروزه برای اینکه کلیه سازمان‌ها بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ و بهبود بخشند از

ارزیابی عملکرد به منظور سنجش، کنترل و بهبود فرایند کار خود استفاده می‌کنند (احمدی، ۱۳۸۶). با این حال مطالعات اخیر نشان داده است که ارزیابی عملکرد به شیوه سنتی نامناسب است و مدل‌های قدیمی اندازه‌گیری عملکرد که عموماً مبتنی بر شاخص‌های مالی هستند، دارای اشکالات فراوانی هستند: مانند اتصال نداشتن با استراتژی، نبود انعطاف‌پذیری، نگرش موضعی و غیر جامع و در نتیجه کارایی نداشتن سیستم‌های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی (جوهر دشتی و همکاران، ۱۳۸۲). در این رهگذر است که سیستم‌های مدیریت عملکرد نقش برجسته‌تری نسبت به گذشته یافته و گرایش به سمت آن به دلیل جامع‌تر بودن و عدم اشکالات فوق‌رویه روز بیشتر می‌شود.

بنابراین از مهمترین موضوعات مدیریت نوین، در قلمرو مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت عملکرد است. بحث مدیریت عملکرد از ابتدای دیدگاه کلاسیک در رابطه با موضوع ارزیابی مطرح بوده و امروزه به عنوان یک پدیده نوین در سه بعد، فرد، واحد و سازمان ارائه شده است. یعنی ارزیابی در سازمان‌ها در سطح فردی (ارزیابی عملکرد، خصوصیات رفتاری و فرآیند کاری فرد)، در سطح واحدی (ارزیابی فرآیند کار هر واحد و نتایج کار هر واحد) و در سطح سازمان (ارزیابی عملکرد سازمان) مورد توجه قرار گرفته است (رجب زاده، ۱۳۸۹). مدیریت عملکرد عبارت است از: «فرآیند سنجش جامع عملکرد و در قالب عبارتی نظیر کارایی، اثربخشی، معناداری، توانمندسازی، قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمان، ساختاری، برنامه‌ای و توسعه بلندمدت سازمان، ارزیابی عملکرد سازمان» (کیایی و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین مدیریت عملکرد، رفتار فردی و سازمانی را سامان داده و عملکرد افراد را در سطوح پایین تا بالای سازمان بهبود می‌بخشد. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند سازمان‌هایی که از مدیریت عملکرد برخوردارند، دارای سود بیشتر، گردش مالی بهتر، بهره‌وری بیشتر، عملکرد مالی بهتر و درآمد بیشتر هستند (میرسپاسی، ۱۳۸۹). این مدیریت می‌خواهد از طریق برنامه ریزی نظامند و اجرای پیش‌ران‌ها، مداخله‌ها و راهبردهای مدیریت عملکرد، استعدادهای انسان را به عملکرد تبدیل نماید، هم‌چنین به دنبال بهبود سطوح زیرین سازمان و تشدید مزیت رقابتی در محیط کسب و کار بسیار شتابان بوده و خواهان تامین نیازهای منابع انسانی به لحاظ شخصی و زندگی شغلی می‌باشد. دیگر این که زیربنایی نظریه مدیریت عملکرد،

نظریه‌های یادگیری و انگیزشی می باشد (کاندولا^۱، ۱۳۸۹). به علت گستردگی مدیریت عملکرد روش‌ها و مدل‌های بسیاری در منابع مختلف وجود دارد که عبارتند از: الگوی تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC)، الگوی برنامه‌ریزی آرمانی (GP)، الگوی مهندسی مجدد، الگوی فیشر، الگوی سنجش کارایی و اثربخشی، الگوی ممیزی کیفیت (ISO)، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، مدیریت مبتنی بر هدف (MBO)، مدیریت بر اساس ارزش‌ها (MBV)، مدل ملی مالکوم بالدريج^۲، مدل تعالی سازمان (EFQM)، ارزش‌ها و مفاهیم بنیادی، منطق امتیازدهی، نظام مدیریت هوشین (بلانچارد و اکانر^۳، ۱۳۸۲)، همچنین روش تحلیل ذینفعان، چارچوب مدوری و استیپل، مدل جایزه دمنینگ^۴، جایزه کیفیت ریاست جمهوری آمریکا، الگوی اعتبار سنجی، الگوبرداری از لایه عملکرد و نتایج دولت، الگوی ترکیبی یا مدل تصمیم‌گیری متوالی، مدل برنامه ریزی استراتژیک مشتری مداری، هرم عملکرد، مدل نتایج و دلایل، مدل منشور عملکرد، مدل سینک و تاتل، مدل ارزش فرایند، مدل سه بعدی عملکرد، تئوری قیود، الگوی بنچ مارکینگ و ... (شیخ زاده، ۱۳۸۸، ۸۸).

از بین مدل‌های بیان شده در بالا، این پژوهش از مدل ملی مالکوم بالدريج استفاده می‌کند چرا که این معیار ابتدا برای افزایش رقابت بین شرکت‌های تولیدی آمریکا در دهه ۱۹۸۰ ایجاد شده بود اما به مرور تکامل یافته، در عمل به منظور تعالی عملکرد در سطح جهانی تعریف شده است. معیار بالدريج در میانه دهه ۱۹۹۰ به طور مفصل و جامعی برای سازمان‌های بهداشتی و آموزشی مورد بازبینی و بررسی قرار گرفته است. در حال حاضر موسسات آموزشی متعددی از این معیار برای بهبود درونی یا برای راهنمایی در نوشتن درخواست و ارائه این درخواست برای بررسی، نمره گذاری و دریافت جایزه ملی کیفیت استفاده می‌کنند. مدرسه‌ها، دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها می‌توانند برای دریافت جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج که برنامه آن از سال ۱۹۹۹ شروع شده اقدام به تکمیل درخواست کرده، آن را ارسال کنند. طی چند سال گذشته، موسسات آموزش عالی

^۱ . Srinivas Rao Kandula

^۲ . Malcolm Baldrige

^۳ . Blanchard & Ekaner

^۴ . Deming

متعددی از ارزش‌ها و معیار بالدریج به عنوان یک چارچوب مدیریتی برای ایجاد نوآوری و تغییر در قلمرو معیارهای کلیدی عملکرد استفاده کرده‌اند (فارست و بایر^۱، ۲۰۰۷).

در حال حاضر نقش نظام‌های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمان‌ها کاملاً شناخته شده است. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های بزرگ ایرانی، پس از نیاز به نظام‌های کارآمد برنامه‌ریزی و تحول، نظام‌های ارزیابی و نظارت در اولویت قرار دارد. مدیریت عملکرد بعنوان فرآیندی مستمر و توجه به تحقق و دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها از سوی دستگاه‌های دولتی که منتج از آرمان‌ها و انتظارات دولت است، لزوم شناسایی الگوها و روش‌های مدیریت عملکرد متناسب با این دستگاه‌ها را تأیید می‌نماید (آذر و همکاران، ۲۰۰۷). از طرفی برای عملی کردن نظام حاکم بر مدیریت عملکرد، طراحی و اجرای آن به شکل عملیاتی در سازمان ضروری است (سلطانی، ۱۳۸۴). دانشگاه فردوسی مشهد نیز که سازمان دولتی و یک دانشگاه مادر در ایران است، همه ساله تلاش‌های فراوانی به منظور ارزیابی عملکرد خود انجام می‌دهد، اما هنوز یک نظام جامع عملکرد در این سازمان به وجود نیامده است که شاهد این موضوع می‌تواند هزینه و بودجه‌های کلانی باشد که هر ساله این دانشگاه به طور مرتب بر روی طرح‌های مختلفی از ارزیابی تا مدیریت عملکرد انجام می‌دهد. حال سوال‌هایی که پیش می‌آید و مقاله حاضر قصد پاسخگویی به آن را دارد این است که

سوالات تحقیق

۱. دیدگاه پرسنل دانشگاه فردوسی مشهد (مدیران و کارکنان) در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدریج در این دانشگاه چگونه است؟
۲. دیدگاه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدریج در این دانشگاه چگونه است؟
۳. دیدگاه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدریج در این دانشگاه است؟
۴. آیا بین دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدریج در این دانشگاه تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

^۱ . Furst & Bauer

۵. آیا بین دیدگاه پرسنل زن و مرد دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه تفاوت معنی داری وجود دارد؟

۶. آیا بین دیدگاه پرسنل بخش‌های مختلف دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه تفاوت معنی دار وجود دارد؟

روش

این پژوهش از حیث هدف پژوهشی کاربردی و از حیث روش توصیفی-زمینه یابی مقطعی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه پرسنل اعم از کارکنان و مدیران دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۹۰ تشکیل می‌دهند که طبق آمار به دست آمده از اداره کارگزینی این دانشگاه که در سایت آنها نیز موجود است، پرسنل شاغل در دانشگاه ۱۲۳۹ نفر می‌باشد؛ که ۹۰۵ نفر از این پرسنل در دانشکده‌ها و معاونت‌ها و تعداد ۱۶۰ مدیر در قسمت‌های مختلف مشغول به کار می‌باشند. به عبارتی در پژوهش دو جامعه وجود دارد شامل: جامعه کارکنان و جامعه مدیران. در جامعه کارکنان از روش نمونه گیری طبقه ای و در جامعه مدیران از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. همچنین برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردید: باتوجه به فرمول حجم نمونه در گروه کارکنان ۲۰۵ نفر و در گروه مدیران ۴۳ نفر می‌باشد اما بعلت اینکه این پژوهش از نوع زمینه یابی می‌باشد (کف یا حداقل نمونه در پژوهش زمینه یابی ۱۰۰ نفر می‌باشد) بنابراین نمونه ما در گروه کارکنان همان ۲۰۵ نفر و در گروه مدیران ۱۰۰ نفر می‌باشد. برای جمع آوری داده‌ها، از پرسشنامه ساخته شده بر اساس جایزه ملی مالکوم بالدريج که شامل: رهبری، برنامه ریزی استراتژیک، توسعه منابع انسانی، تجزیه و تحلیل اطلاعات، مدیریت کیفی فرآیند و مشتری مداری می‌باشد، استفاده شد. نمره دادن به این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه ای لیکرت بود. برای سنجش روایی پرسشنامه، ابتدا از روش روایی محتوایی استفاده شد که از قضاوت دو نفر از استادان گروه علوم تربیتی و همچنین سه نفر از متخصصین گروه مدیریت در دانشکده اقتصاد و مدیریت بهره گیری شد. سپس برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آزمون مجدد استفاده شد. بدین ترتیب ۲۵ نفر از مدیران که جزیی از جامعه آماری مورد مطالعه را تشکیل می‌دادند، به طور تصادفی انتخاب شدند و طی دو مرحله به فاصله ۱۰ روز پرسشنامه‌های تحقیق به آنها داده شد. پس

از جمع آوری پرسشنامه‌های توزیع شده در میان ۲۵ مدیر در هر دو مرحله، همبستگی بین نتایج آنها از طریق همبستگی اسپیرمن تعیین گردید. پایایی پرسشنامه این پژوهش از طریق آزمون مجدد ۰/۹۱۸ برآورده شد. در نهایت محقق برای سنجش روایی سازه‌ای از تحلیل عاملی تاییدی در نرم افزار Lisrel استفاده کرد که با توجه به میزان شاخص‌های اصلی (خی دو برابر با ۱۲۰۹.۲۴، درجه آزادی برابر با ۵۵۴، ارزش پی برابر با ۰.۰۰۰ و ریشه میانگین مجذورات تقریباً RMSEA^۱ برابر با ۰.۰۶۰) و همچنین میزان شاخص‌های برازندگی (GFI^۲ برابر با ۰.۹۰ و AGFI^۳ برابر با ۰.۸۵)، ۶ عامل و ۳۵ گویه این پرسشنامه و بار عاملی مناسب آنها مطابق با مدل مالکوم بالدريج به تأیید رسید. داده‌های پژوهش با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و آزمون‌های مقایسه میانگین با ارزش ثابت، آزمون اندازه‌های مکرر و آزمون تحلیل واریانس چندگانه (MANOVA) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

سؤال اول: دیدگاه پرسنل دانشگاه فردوسی مشهد (مدیران و کارکنان) در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه چگونه است؟

در این سوال برای بررسی وضعیت مدیریت عملکرد در دانشگاه فردوسی و مقایسه آن با یک معیار معتبر از یک طیف سه سطحی شامل بالا، متوسط و پایین استفاده شد. سپس نمره حاصل شده در دانشگاه فردوسی با میانگین نمرات سطح متوسط این طیف، از طریق آزمون t تک متغیره مقایسه و معناداری این تفاوت بررسی شد. با توجه به اینکه پرسشنامه مورد استفاده ۳۵ گویه‌ای می‌باشد و این پرسشنامه براساس طیف نمره گذاری صفر تا ۴ تنظیم شده است، حد متوسط این پرسشنامه براساس طیف سه سطحی عبارت است از:

$$\text{تعداد گویه‌ها ضربدر بالاترین حد طیف نمره گذاری صفر تا ۴ (یعنی عدد ۴)} = ۳۵ \times ۴ = ۱۴۰$$

$$\text{نمره کل حاصل تقسیم بر سه (جهت دستیابی به ارزش پایه برای طیف سه سطحی)} = ۱۴۰ \div ۳ = ۴۶.۶۶$$

$$۱۴۰ \text{ تا } ۹۳.۵ \text{ (حد بالا)} = ۹۳.۵ + ۴۶.۶۶ = ۱۴۰$$

^۱. Root Mean Square Error of Approximation

^۲. Goodness of Fit Index

^۳. Normed Fit Index

$$۹۳.۵ \text{ تا } ۴۶.۶۶ \text{ (حد متوسط)} \quad ۴۶.۶۶ + ۴۶.۶۶ = ۹۳.۵$$

$$۴۶.۶۶ \text{ تا } ۰ \text{ (حد پایین)} \quad ۰ + ۴۶.۶۶ = ۴۶.۶۶$$

بنابراین با توجه به میانگین محاسبه شده برای حد متوسط (۷۰)، از آزمون t با ارزش ثابت برای مقایسه و معناداری تفاوت میانگین‌ها در جدول ۱ استفاده شد.

جدول ۱. امکان اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهد، آزمون t با ارزش ثابت

تعداد	میانگین	انحراف معیار	ارزش ثابت	نمره t	درجه آزادی	معنی‌داری (دو دامنه)	تفاوت میانگین
۳۰۵	۷۹.۹۰	۷.۵۵	۷۰	۲۲.۸۹	۳۰۴	۰.۰۰۰	۹.۹۰

همانطور که مشاهده می‌کنید، میانگین بدست آمده از دیدگاه پرسنل دانشگاه فردوسی در مورد امکان اجرای مدیریت عملکرد از میانگین حد متوسط (۷۰) بالاتر بوده و اختلاف بین آنها معنی‌دار است. بدین معنی که امکان اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهد نسبت به حد وسط ارائه شده وضعیت مطلوب‌تری دارد.

سؤال دوم: دیدگاه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های

مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه چگونه است؟
برای این سوال نمره بدست آمده از هر مؤلفه بر تعداد گویه‌های آن تقسیم شد تا میانگین مؤلفه‌ها در شرایط یکسانی مقایسه شوند.

جدول ۲. آمار توصیفی امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد در دانشگاه

فردوسی مشهد از دیدگاه کارکنان

مؤلفه مدیریت عملکرد	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
برنامه ریزی استراتژیک	۱۰۰	۲.۵۶	۰.۳۷	۱.۶۰	۳.۴۰
مدیریت کیفی فرآیند	۱۰۰	۲.۴۶	۰.۳۴	۱.۵۷	۳.۲۹
تجزیه و تحلیل اطلاعات	۱۰۰	۲.۳۵	۰.۳۹	۱.۲۹	۳.۴۳
مشتری‌مداری	۱۰۰	۲.۳۳	۰.۲۶	۱.۵۷	۳
توسعه منابع انسانی	۱۰۰	۲.۲۷	۰.۳۵	۱.۵۰	۳
رهبری	۱۰۰	۲.۲۶	۰.۴۶	۱.۳۳	۳.۳۳

در جدول ۲ مشاهده می‌کنید که با توجه به میانگین کل ۶ مؤلفه (۲.۳۷)، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت کیفی فرآیند در سطح بالاتر از میانگین کل (۲.۳۷)، تجزیه و تحلیل اطلاعات و مشتری‌مداری نزدیک به میانگین کل و توسعه منابع انسانی و رهبری در سطح پایین‌تر از میانگین کل هستند. از طرفی آزمون اندازه‌های مکرر در رابطه با این سؤال به شرح زیر است.

جدول ۳. آزمون‌های چند متغیری **

اثر	ارزش	F	df فرضیه	df خطا	معنی‌داری
عامل ۱ و یکس ۱	۰.۶۵۵	۹.۹۹۶*	۵.۰۰۰	۹۵.۰۰۰	۰.۰۰۰

* آماره دقیق

** طرح: عرض طرح درون گروهی: عامل ۱

همانطور که مشاهده می‌کنید در جدول ۳، آزمون ویلکس نیز مقایسه مولفه‌های مدیریت عملکرد را با همدیگر از دیدگاه مدیران معنی‌دار و امکان‌پذیر نشان می‌دهند.

جدول ۴. آزمون کرویت ماچلی ۲

اثر درون گروهی	W ماچلی	تقریب Square	Chi- df	معنی‌داری	ایسلون	Lower-bound	Huynh-Feldt	Greenhouse-Geisser
عامل ۱	۰.۷۳۷	۲۹.۶۰۹	۱۴	۰.۰۰۹	۰.۹۰۵	۰.۲۰۰	۰.۹۵۴	۰.۹۰۵

جدول ۴ نشان می‌دهد که کرویت ماچلی برقرار نیست و این بدان معناست که واریانس‌ها در متغیر وابسته یکسان نیستند. یا به عبارت روشن‌تر آزمون اندازه‌های مکرر را نمی‌توان اجرا کرد. در نهایت تفاوت مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدریج از دیدگاه مدیران دانشگاه فردوسی به صورت دو به دو مورد بررسی قرار گرفت که مولفه‌هایی که تفاوت آنها معنی‌دار شده در جدول ۵ با زمینه تیره مشخص شده‌اند.

جدول ۵. آزمون t وابسته برای مولفه‌های مدیریت عملکرد از دیدگاه مدیران

مولفه‌ها	تفاوت میانگین	نمره t	df	معنی‌داری
رهبری- مدیریت کیفیت فرایند	-۰.۲۰	-۳.۵۸	۹۹	۰.۰۰۱
رهبری- مشتری مداری	-۰.۰۶	-۱.۱۹	۹۹	۰.۲۳۵
رهبری- تجزیه و تحلیل اطلاعات	-۰.۰۸	-۱.۵۵	۹۹	۰.۱۲۴
رهبری- برنامه ریزی استراتژیک	-۰.۲۹	-۴.۹۶	۹۹	۰.۰۰۰
رهبری- توسعه منابع انسانی	-۰.۰۰	۰.۰۵	۹۹	۰.۹۵۴
مدیریت کیفیت فرایند- مشتری مداری	۰.۱۳	۳.۵۹	۹۹	۰.۰۰۱
مدیریت کیفیت فرایند- تجزیه و تحلیل اطلاعات	۰.۱۱	۲.۱۴	۹۹	۰.۰۳۵
مدیریت کیفیت فرایند- برنامه ریزی استراتژیک	-۰.۰۹	-۲.۰۱	۹۹	۰.۰۴۷
مدیریت کیفیت فرایند- توسعه منابع انسانی	۰.۱۹	۳.۹۸	۹۹	۰.۰۰۰
مشتری مداری- تجزیه و تحلیل اطلاعات	-۰.۰۲	-۰.۴۵	۹۹	۰.۶۴۸
مشتری مداری- برنامه ریزی استراتژیک	-۰.۲۳	-۵.۱۴	۹۹	۰.۰۰۰
مشتری مداری- توسعه منابع انسانی	۰.۰۶	۱.۳۹	۹۹	۰.۱۶۸
تجزیه و تحلیل اطلاعات- برنامه ریزی استراتژیک	-۰.۲۱	-۳.۹۹	۹۹	۰.۰۰۰
تجزیه و تحلیل اطلاعات- توسعه منابع انسانی	۰.۰۸	۱.۵۱	۹۹	۰.۱۳۴
برنامه ریزی استراتژیک- توسعه منابع انسانی	۰.۲۹	۵.۶۹	۹۹	۰.۰۰۰

1. Wilks

2. Mauchly

سؤال سوم: دیدگاه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه است؟
برای پاسخ به این سؤال نیز همانند سوال دوم از آمار توصیفی و آزمون اندازه‌های مکرر استفاده شد.

جدول ۶. آمار توصیفی امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهد از دیدگاه کارکنان

مؤلفه مدیریت عملکرد	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
رهبری	۲۰۵	۲.۲۵	۰.۴۷	۱.۳۳	۳.۶۷
توسعه منابع انسانی	۲۰۵	۲.۱۹	۰.۴۰	۱	۳.۳۳
مدیریت کیفی فرآیند	۲۰۵	۲.۱۸	۰.۴۰	۱.۱۴	۳.۱۴
مشتری مداری	۲۰۵	۲.۱۲	۰.۳۵	۱.۱۴	۳
برنامه ریزی استراتژیک	۲۰۵	۲.۰۴	۰.۴۳	۱	۳.۲۰
تجزیه و تحلیل اطلاعات	۲۰۵	۱.۹۵	۰.۴۱	۰.۷۱	۳

جدول ۶ با توجه به میانگین کل مؤلفه‌ها، مؤلفه‌های رهبری و توسعه منابع انسانی را با بیشترین میانگین نشان می‌دهد که این برعکس دیدگاه مدیران در سوال دوم است. در رابطه با مقایسه میانگین‌های این سؤال نیز از آزمون اندازه‌های مکرر استفاده شد.

جدول ۷. آزمون‌های چند متغیری $\times \times$

اثر	ارزش	F	df فرضیه	df خطا	معنی‌داری
عامل ۱ ویلکس	۰.۷۳۸	۱۴.۲۱۲*	۵.۰۰۰	۲۰۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

*. آماره دقیق
**. طرح: عرض

همانطور که مشاهده می‌کنید در جدول ۷ ویلکس مقایسه مؤلفه‌های مدیریت عملکرد را از دیدگاه کارکنان معنی‌دار و امکان‌پذیر نشان می‌دهند.

جدول ۸. آزمون کرویت ماچلی^۱

اثر درون گروهی	W ماچلی	تقریب Chi-Square	df	معنی‌داری	اپیلون
عامل ۱	۰.۹۴۶	۱۱.۲۷۱	۱۴	۰.۶۶۵	۰.۹۷۹

جدول ۸ نشان می‌دهد که واریانس‌ها با هم یکسان هستند و می‌توان آزمون اندازه‌های مکرر را اجرا کرد.

^۱. Mauchly

جدول ۹. آزمون‌های اثرات بین گروهی

منبع	نوع III مجموع مجذورات	df	جذر میانگین	F	معنی‌داری
عرض	۵۵۵۶.۴۱۵	۱	۵۵۵۶.۴۱۵	۳.۱۲۶۴۴	۰.۰۰۰
خطا	۳۶.۲۶۴	۲۰۴	۰.۱۷۸		

جدول ۹ نشان از معنی‌دار شدن تفاوت بین میانگین مولفه‌های مدیریت عملکرد از دیدگاه

کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد دارد.

جدول ۱۰. مقایسه دو به دو مؤلفه‌ها

عامل ۱ (I)	عامل ۱ (J)	تفاوت میانگین (J-I)	انحراف معیار	با ۹۵٪ اطمینان	
				حد پایین	حد بالا
۱	۲	۰.۰۶۶	۰.۰۴۲	-۰.۲۱۷	۰.۱۵۰
۱	۳	۰.۱۲۱	۰.۰۴۲	۰.۰۴۰	۰.۲۰۳
۱	۴	۰.۳۰۰	۰.۰۴۲	۰.۲۱۶	۰.۳۸۴
۱	۵	۰.۲۰۸	۰.۰۴۵	۰.۱۲۰	۰.۲۹۷
۱	۶	۰.۰۵۴	۰.۰۴۳	-۰.۰۳۲	۰.۱۳۹
۲	۱	-۰.۰۶۶	۰.۰۴۲	-۰.۱۵۰	۰.۰۱۷
۲	۳	۰.۰۵۵	۰.۰۳۹	-۰.۰۲۳	۰.۱۳۳
۲	۴	۰.۲۳۳	۰.۰۳۹	۰.۱۵۶	۰.۳۱۰
۲	۵	۰.۱۴۲	۰.۰۴۰	۰.۰۶۳	۰.۲۲۱
۲	۶	-۰.۰۱۳	۰.۰۳۹	-۰.۰۸۹	۰.۰۶۳
۳	۱	-۰.۱۲۱	۰.۰۴۲	-۰.۲۰۳	۰.۰۴۰
۳	۲	۰.۰۵۵	۰.۰۳۹	-۰.۱۳۳	۰.۰۲۳
۳	۴	۰.۱۷۸	۰.۰۳۹	۰.۱۰۱	۰.۲۵۶
۳	۵	۰.۰۸۷	۰.۰۴۱	۰.۰۰۶	۰.۱۶۸
۳	۶	-۰.۰۶۸	۰.۰۳۸	-۰.۱۴۳	۰.۰۰۸
۴	۱	-۰.۳۰۰	۰.۰۴۲	-۰.۳۸۴	۰.۲۱۶
۴	۲	-۰.۲۳۳	۰.۰۳۹	-۰.۳۱۰	۰.۱۵۶
۴	۳	-۰.۱۷۸	۰.۰۳۹	-۰.۲۵۶	۰.۱۰۱
۴	۵	-۰.۰۹۱	۰.۰۴۳	-۰.۱۷۷	۰.۰۰۶
۴	۶	-۰.۲۴۶	۰.۰۴۲	-۰.۳۲۹	۰.۱۶۴
۵	۱	-۰.۲۰۸	۰.۰۴۵	-۰.۲۹۷	۰.۱۲۰
۵	۲	-۰.۱۴۲	۰.۰۴۰	-۰.۲۲۱	۰.۰۶۳
۵	۳	-۰.۰۸۷	۰.۰۴۱	-۰.۱۶۸	۰.۰۰۶
۵	۴	۰.۰۹۱	۰.۰۴۳	۰.۰۰۶	۰.۱۷۷
۵	۶	-۰.۱۵۵	۰.۰۴۲	-۰.۲۳۸	۰.۰۷۲
۶	۱	-۰.۰۵۴	۰.۰۴۳	-۰.۱۳۹	۰.۰۳۲
۶	۲	۰.۰۱۳	۰.۰۳۹	-۰.۰۶۳	۰.۰۸۹
۶	۳	۰.۰۶۸	۰.۰۳۸	-۰.۰۰۸	۰.۱۴۳
۶	۴	۰.۲۴۶	۰.۰۴۲	۰.۱۶۴	۰.۳۲۹
۶	۵	۰.۱۵۵	۰.۰۴۲	۰.۰۷۲	۰.۲۳۸

جدول ۱۰ مقایسه دو به دو مؤلفه‌ها را جهت مشخص شدن اختلاف معنی‌دار بین آنها نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌کنید تفاوت بین مولفه رهبری با مدیریت کیفی فرآیند برابر با $(p \geq 0.05, 0.117)$ و با توسعه منابع انسانی برابر با $(p \geq 0.05, 0.218)$ می‌باشد که نشان از عدم معنی‌داری اختلاف بین آنها؛ و با مشتری‌مداری برابر با $(p \geq 0.05, 0.004)$ ؛ با تجزیه و تحلیل اطلاعات برابر با $(p \geq 0.05, 0.000)$ و با برنامه ریزی استراتژیک برابر با $(p \geq 0.05, 0.000)$ می‌باشد که نشان از معنی‌داری اختلاف بین آنها دارد.

همچنین تفاوت بین مولفه مدیریت کیفی فرآیند با رهبری برابر با $(p \geq 0.05, 0.117)$ ؛ با مشتری‌مداری برابر با $(p \geq 0.05, 0.164)$ ؛ و با توسعه منابع انسانی برابر با $(p \geq 0.05, 0.741)$ می‌باشد که نشان از عدم معنی‌داری اختلاف بین آنها؛ و با تجزیه و تحلیل اطلاعات برابر با $(p \geq 0.05, 0.000)$ ؛ و با برنامه ریزی استراتژیک برابر با $(p \geq 0.05, 0.001)$ می‌باشد که نشان از معنی‌داری اختلاف بین آنها دارد.

همچنین تفاوت بین مولفه مشتری‌مداری با مدیریت کیفی فرآیند برابر با $(p \geq 0.05, 0.164)$ و با توسعه منابع انسانی برابر با $(p \geq 0.05, 0.078)$ می‌باشد که نشان از عدم معنی‌داری اختلاف بین آنها؛ و با رهبری برابر با $(p \geq 0.05, 0.004)$ ؛ با تجزیه و تحلیل اطلاعات برابر با $(p \geq 0.05, 0.000)$ و با برنامه ریزی استراتژیک برابر با $(p \geq 0.05, 0.035)$ می‌باشد که نشان از معنی‌داری اختلاف بین آنها دارد.

اما نکته قابل توجه وجود تفاوت معنی‌دار بین تمام مولفه‌ها با مولفه تجزیه و تحلیل اطلاعات و برنامه ریزی استراتژیک بود.

و در نهایت اینکه تفاوت بین مولفه توسعه منابع انسانی با رهبری برابر با $(p \geq 0.05, 0.218)$ ؛ با مدیریت کیفی فرآیند برابر با $(p \geq 0.05, 0.741)$ ؛ و با مشتری‌مداری برابر با $(p \geq 0.05, 0.078)$ می‌باشد که نشان از عدم معنی‌داری اختلاف بین آنها؛ و با تجزیه و تحلیل اطلاعات برابر با $(p \geq 0.05, 0.000)$ ؛ و با برنامه ریزی استراتژیک برابر با $(p \geq 0.05, 0.000)$ می‌باشد که نشان از معنی‌داری اختلاف بین آنها دارد. در همین راستا جدول (۳-۵) در زیر، مولفه‌های همسو که اختلاف بین آنها معنی‌دار نشده است را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱. مولفه مورد بررسی و مولفه‌های همسو با آن

مولفه	مولفه‌های همسو
رهبری	مدیریت کیفی فرآیند، توسعه منابع انسانی
مدیریت کیفی فرآیند	رهبری، مشتری مداری، توسعه منابع انسانی
مشتری مداری	مدیریت کیفی فرآیند، توسعه منابع انسانی
تجزیه و تحلیل اطلاعات	-
برنامه ریزی استراتژیک	-
توسعه منابع انسانی	رهبری، مدیریت کیفی فرآیند، مشتری مداری

سؤال چهارم: آیا بین دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مولفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

در این سؤال برای تعیین معنی‌داری تفاوت میزان امکان اجرای مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج بین دو گروه کارکنان و مدیران دانشگاه فردوسی، از آزمون MANOVA استفاده شد.

جدول ۱۲. آزمون‌های چند متغیری**

اثر	ارزش F	df فرضیه	df خطا	معنی‌داری
عرض و یلکس	۸.۶۸۵*	۶.۰۰۰	۲۹۸.۰۰۰	۰.۰۰۰
سمت و یلکس	۴۰.۱۱۷*	۶.۰۰۰	۲۹۸.۰۰۰	۰.۰۰۰

* آماره دقیق

** طرح: عرض + سمت

همانطور که در جدول ۱۲ مشاهده می‌کنید آزمون و یلکس نشان می‌دهد که در سطح معنی‌داری ۰.۰۵، اثر مداخله (سایر متغیرها) و همچنین اثر متغیر سمت (کارکنان و مدیران) روی مولفه‌های مدیریت عملکرد معنی‌دار می‌باشد. آزمون MANOVA به شرح زیر استفاده شد:

جدول ۱۳. آزمون‌های اثرات بین گروهی

منبع	متغیر وابسته	نوع III مجموع مجدورات	df	جذر میانگین	F	معنی‌داری
سمت	رهبری	۰.۱۶۰	۱	۰.۱۶۰	۰.۰۷۹	۰.۷۷۹
	مدیریت کیفی فرآیند	۲۶۴.۰۸۷	۱	۲۶۴.۰۸۷	۳۶.۳۱۰	۰.۰۰۰
	مشتری مداری	۱۳۵.۰۶۳	۱	۱۳۵.۰۶۳	۲۵.۲۳۴	۰.۰۰۰
	تجزیه و تحلیل اطلاعات	۵۳۶.۹۱۲	۱	۵۳۶.۹۱۲	۶۵.۵۶۲	۰.۰۰۰
	برنامه ریزی استراتژیک	۴۶۱.۶۶۴	۱	۴۶۱.۶۶۴	۱۰۵.۴۴۰	۰.۰۰۰
	توسعه منابع انسانی	۱۲.۹۸۴	۱	۱۲.۹۸۴	۲.۳۷۶	۰.۱۲۴
خطا	رهبری	۶۱۲.۳۱۲	۳۰۳	۲.۰۲۱		
	مدیریت کیفی فرآیند	۲۲۰۳.۷۳۰	۳۰۳	۷.۲۷۳		
	مشتری مداری	۱۶۲۱.۸۰۹	۳۰۳	۵.۳۵۳		
	تجزیه و تحلیل اطلاعات	۲۴۸۱.۳۷۰	۳۰۳	۸.۱۸۹		
	برنامه ریزی استراتژیک	۱۳۲۶.۰۹۰	۳۰۳	۴.۳۷۷		

۵۴۶۵	۳۰۳	۱۶۵۵۸۸۲	توسعه منابع انسانی
	۳۰۴	۶۱۲۴۷۲	کل تصحیح شده رهبری
	۳۰۴	۲۴۶۷۸۱۶	مدیریت کیفی فرآیند
	۳۰۴	۱۷۵۶۸۷۲	مشتری مداری
	۳۰۴	۳۰۱۸۲۸۲	تجزیه و تحلیل اطلاعات
	۳۰۴	۱۷۸۷۵۵۴	برنامه ریزی استراتژیک
	۳۰۴	۱۶۶۸۸۶۶	توسعه منابع انسانی

در تحلیل داده‌ها سطح معنی داری برای میزان امکان اجرای مولفه رهبری مدیریت عملکرد بر اساس مدل ملی مالکوم بالدريج در دانشگاه فردوسی بر حسب دیدگاه مدیران و کارکنان این دانشگاه برابر با $(p \geq 0.05)$ ؛ برای مولفه مدیریت کیفی فرآیند برابر با $(p \geq 0.05)$ ؛ برای مولفه مشتری مداری برابر با $(p \geq 0.05)$ ؛ برای مولفه تجزیه و تحلیل اطلاعات برابر با $(p \geq 0.05)$ ؛ برای مولفه برنامه‌ریزی استراتژیک برابر با $(p \geq 0.05)$ ؛ و در نهایت برای مولفه توسعه منابع انسانی برابر با $(p \geq 0.05)$ بدست آمد. با توجه به اینکه سطح معنی داری بدست آمده برای مولفه‌های رهبری و توسعه منابع انسانی بالاتر از ۰.۰۵ می‌باشد و برای مولفه‌های مدیریت کیفی فرآیند، مشتری مداری، تجزیه و تحلیل اطلاعات و برنامه‌ریزی استراتژیک پایین تر از ۰.۰۵ می‌باشد، بنابراین میزان امکان اجرای مولفه‌های رهبری و توسعه منابع انسانی عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهود بر حسب دیدگاه مدیران و کارکنان این دانشگاه تفاوت معنی داری ندارند ولی میزان امکان اجرای مولفه‌های مدیریت کیفی فرآیند، مشتری مداری، تجزیه و تحلیل اطلاعات و برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت عملکرد تفاوت معنی داری دارند. اما با بررسی مولفه‌هایی که تفاوت بین آنها بر حسب سمت پرسنل (مدیران و کارکنان) این دانشگاه معنی دار شد، می‌توان وضعیت بهتر هر مولفه را با توجه به مقایسه میانگین دو گروه به شرح زیر مشخص کرد:

جدول ۱۴. تعیین گروه بهتر از بین مدیران و کارکنان

مولفه	سمت	میانگین بالاتر	میانگین پایین تر
مدیریت کیفی فرآیند	مدیران	۱۷.۲۷	۱۵.۲۸
	کارکنان		
مشتری مداری	مدیران	۱۶.۳۲	۱۴.۹۰
	کارکنان		
تجزیه و تحلیل اطلاعات	مدیران	۱۶.۴۸	۱۳.۶۵
	کارکنان		
برنامه ریزی استراتژیک	مدیران	۱۲.۸۳	۱۰.۲۰
	کارکنان		

جدول ۱۴ نشان می‌دهد که دیدگاه مدیران در رابطه با امکان اجرای مدیریت عملکرد نسبت به دیدگاه کارکنان از وضعیت مطلوبتر و بهتری برخوردار است.

سؤال پنجم: آیا بین دیدگاه پرسنل زن و مرد دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مولفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

در این سؤال نیز برای تعیین معنی‌داری تفاوت میزان امکان اجرای مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج بین دو گروه پرسنل زن و مرد دانشگاه فردوسی، از آزمون MANOVA استفاده شد.

جدول ۱۵. آزمون‌های چند متغیری $\times\times$

اثر	ارزش F	df فرضیه	df خطا	معنی‌داری
عرض و یلکس	۵.۲۵۶ [*]	۶.۰۰۰	۲۹۸.۰۰۰	۰.۰۰۰
جنسیت و یلکس	۴۰.۴۰۰ [*]	۶.۰۰۰	۲۹۸.۰۰۰	۰.۰۰۰

**. آماره دقیق^{*} طرح: عرض + جنسیت

همانطور که در جدول ۱۶ مشاهده می‌کنید آزمون و یلکس نشان می‌دهد که در سطح معنی‌داری ۰.۰۵، اثر مداخله (سایر متغیرها) و همچنین اثر متغیر جنسیت پرسنل روی مولفه‌های مدیریت عملکرد معنی‌دار می‌باشد.

جدول ۱۶. آزمون‌های اثرات بین گروهی

منبع	متغیر وابسته	نوع III مجموع مجدورات	df	جذر میانگین	F	معنی‌داری
جنسیت	رهبری	۰.۹۷۶	۱	۰.۹۷۶	۰.۴۸۴	۰.۴۸۷
	مدیریت کیفی فرآیند	۵۱.۵۹۴	۱	۵۱.۵۹۴	۶.۴۷۰	۰.۰۱۱
	مشتری مداری	۳.۴۷۰	۱	۳.۴۷۰	۰.۶۰۰	۰.۴۳۹
	تجزیه و تحلیل اطلاعات	۱۴۰.۶۱۲	۱	۱۴۰.۶۱۲	۱۴.۸۰۶	۰.۰۰۰
	برنامه ریزی استراتژیک	۷۵.۸۹۹	۱	۷۵.۸۹۹	۱۳.۴۳۶	۰.۰۰۰
	توسعه منابع انسانی	۱.۳۲۳	۱	۱.۳۲۳	۰.۲۴۰	۰.۶۲۴
خطا	رهبری	۶۱۱.۴۹۶	۳۰۳	۲.۰۱۸		
	مدیریت کیفی فرآیند	۲۴۱۶.۲۲۳	۳۰۳	۷.۹۷۴		
	مشتری مداری	۱۷۵۳.۴۰۲	۳۰۳	۵.۷۸۷		
	تجزیه و تحلیل اطلاعات	۲۸۷۷.۶۷۰	۳۰۳	۹.۴۹۷		
	برنامه ریزی استراتژیک	۱۷۱۱.۶۵۵	۳۰۳	۵.۶۴۹		
	توسعه منابع انسانی	۱۶۶۷.۵۴۲	۳۰۳	۵.۵۰۳		
کل تصحیح شده	رهبری	۶۱۲.۴۷۲	۳۰۴			
	مدیریت کیفی فرآیند	۲۴۶۷.۸۱۶	۳۰۴			
	مشتری مداری	۱۷۵۶.۸۷۲	۳۰۴			
	تجزیه و تحلیل اطلاعات	۳۰۱۸.۲۸۲	۳۰۴			
	برنامه ریزی استراتژیک	۱۷۸۷.۵۵۴	۳۰۴			
	توسعه منابع انسانی	۱۶۶۸.۸۶۶	۳۰۴			

جدول ۱۶ نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری برای میزان امکان اجرای مولفه رهبری مدیریت عملکرد بر اساس مدل ملی مالکوم بالدريج در دانشگاه فردوسی بر حسب دیدگاه زنان و مردان این دانشگاه برابر با $(p \geq 0.05, p = 0.487)$ ؛ برای مولفه مدیریت کیفی فرایند برابر با $(p \geq 0.05, p = 0.11)$ ؛ برای مولفه مشتری‌مداری برابر با $(p \geq 0.05, p = 0.439)$ ؛ برای مولفه تجزیه و تحلیل اطلاعات برابر با $(p \geq 0.05, p = 0.000)$ ؛ برای مولفه برنامه‌ریزی استراتژیک برابر با $(p \geq 0.05, p = 0.000)$ و در نهایت برای مولفه توسعه منابع انسانی برابر با $(p \geq 0.05, p = 0.624)$ بدست آمد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری بدست آمده برای مولفه‌های رهبری، مشتری‌مداری و توسعه منابع انسانی بزرگتر از ۰.۰۵ می‌باشد و برای مولفه‌های مدیریت کیفی فرایند، تجزیه و تحلیل اطلاعات و برنامه‌ریزی استراتژیک کوچکتر از ۰.۰۵ می‌باشد، بنابراین میزان امکان اجرای مولفه‌های رهبری، مشتری‌مداری و توسعه منابع انسانی مدیریت عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهد بر حسب دیدگاه زنان و مردان این دانشگاه تفاوت معنی‌داری ندارند اما میزان امکان اجرای مولفه‌های مدیریت کیفی فرایند، تجزیه و تحلیل اطلاعات و برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت عملکرد تفاوت معنی‌داری دارند. اما با بررسی مولفه‌هایی که تفاوت بین آنها بر حسب جنسیت پرسنل (مردان و زنان) این دانشگاه معنی‌دار شد، می‌توان وضعیت بهتر هر مولفه را با توجه به مقایسه میانگین دو گروه به شرح زیر مشخص کرد:

جدول ۱۷. تعیین گروه بهتر از بین مردان و زنان

مولفه	جنسیت	میانگین بالاتر	میانگین پایین‌تر
مدیریت کیفی فرآیند	مردان	۱۶.۱۸	۱۵.۲۶
	زنان		
تجزیه و تحلیل اطلاعات	مردان	۱۴.۹۹	۱۳.۴۶
	زنان		
برنامه‌ریزی استراتژیک	مردان	۱۱.۳۷	۱۰.۲۵
	زنان		

جدول ۱۷ نشان می‌دهد که دیدگاه مردان در رابطه با امکان اجرای مدیریت عملکرد نسبت به دیدگاه زنان از وضعیت مطلوبتر و بهتری برخوردار است.

سؤال ششم: آیا بین دیدگاه پرسنل بخش‌های مختلف دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مولفه‌های مدیریت عملکرد بر اساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟

در این سؤال ابتدا آمار توصیفی مربوط به بخش‌های ۳ گانه دانشگاه فردوسی مشهد شامل معاونت‌ها (حوزه ریاست، معاونت آموزشی، معاونت پژوهشی، معاونت اداری مالی، معاونت طرح و برنامه و معاونت فرهنگی دانشجویی)، دانشکده‌های علوم انسانی (ادبیات، الهیات، روانشناسی و علوم تربیتی، علوم اداری، تربیت بدنی) و نهایتاً دانشکده‌های غیر علوم انسانی (مهندسی، ریاضی، علوم پایه، معماری، کشاورزی، دامپزشکی و منابع طبیعی) در هر یک از مولفه‌های مدیریت عملکرد مورد بررسی قرار گرفت و سپس برای تعیین معنی‌داری تفاوت میزان امکان اجرای مولفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج بین این بخش‌های ۳ گانه از آزمون MANOVA استفاده شد.

جدول ۱۸. آمار توصیفی و امتیازات حاصل شده توسط بخش‌های ۳ گانه دانشگاه فردوسی

مؤلفه	حوزه	تعداد	میانگین	انحراف معیار
رهبری	دانشکده‌های علوم انسانی	۴۳	۶.۸۱	۱.۲
	دانشکده‌های غیر علوم انسانی	۷۲	۶.۷۶	۱.۶
	معاونت‌ها	۹۰	۶.۷۱	۱.۳
	کل	۲۰۵	۶.۷۵	۱.۴
مدیریت کیفی فرایند	دانشکده‌های علوم انسانی	۴۳	۱۵.۴۶	۲.۹
	معاونت‌ها	۹۰	۱۵.۴۳	۲.۷
	دانشکده‌های غیر علوم انسانی	۷۲	۱۵.۰۰	۲.۸
	کل	۲۰۵	۱۵.۲۸	۲.۸
مشتری مداری	دانشکده‌های غیر علوم انسانی	۷۲	۱۴.۹۷	۲.۲
	دانشکده‌های علوم انسانی	۴۳	۱۴.۹۰	۲.۵
	معاونت‌ها	۹۰	۱۴.۸۴	۲.۷
	کل	۲۰۵	۱۴.۹۰	۲.۵
تجزیه و تحلیل اطلاعات	معاونت‌ها	۹۰	۱۴.۴۷	۲.۶
	دانشکده‌های علوم انسانی	۴۳	۱۳.۱۱	۲.۷
	دانشکده‌های غیر علوم انسانی	۷۲	۱۲.۹۴	۳.۰
	کل	۲۰۵	۱۳.۶۵	۲.۹
برنامه ریزی استراتژیک	دانشکده‌های غیر علوم انسانی	۷۲	۱۰.۳۴	۱.۹
	دانشکده‌های علوم انسانی	۴۳	۱۰.۳۰	۲.۴
	معاونت‌ها	۹۰	۹.۹۸	۲.۲
	کل	۲۰۵	۱۰.۲۰	۲.۱
توسعه منابع انسانی	دانشکده‌های علوم انسانی	۴۳	۱۴.۲۷	۱.۸
	دانشکده‌های غیر علوم انسانی	۷۲	۱۳.۴۷	۲.۵
	معاونت‌ها	۹۰	۱۲.۴۲	۲.۳
	کل	۲۰۵	۱۰.۲۰	۲.۴

در جدول بالا نمرات بالا، متوسط و پایین هر مؤلفه تفکیک شده است.

جدول ۱۹. آزمون‌های چند متغیری ***

اثر	ارزش	F	df فرضیه	df خطا	معنی داری
عرض و یلکس	۰.۰۰۶	۵.۰۳۰ E۳*	۶.۰۰۰	۱۹۷.۰۰۰	۰.۰۰۰
بخش‌های ۳ گانه دانشگاه و یلکس	۰.۸۴۰	۲.۹۸۹*	۱۲.۰۰۰	۳۹۴.۰۰۰	۰.۰۰۱

*. آماره دقیق

** آماری که حد بالاتری روی اف دارد، حد پایین تری را روی سطح معنی داری ارته می‌کند.

*** طرح: عرض + بخش‌های ۳ گانه دانشگاه

همانطور که در جدول ۱۹ مشاهده می‌کنید آزمون ویلکس نشان می‌دهد که در سطح معنی داری ۰.۰۵، اثر مداخله (سایر متغیرها) و همچنین اثر متغیر بخش‌های ۳ گانه دانشگاه روی مولفه‌های مدیریت عملکرد معنی دار می‌باشد.

جدول ۲۰. آزمون‌های اثرات بین گروهی

منبع	متغیر وابسته	نوع III مجموع مجذورات	df	جذر میانگین	F	معنی داری
بخش‌های ۳ گانه دانشگاه	رهبری	۰.۳۲۶	۲	۰.۱۶۳	۰.۰۷۸	۰.۹۲۵
	مدیریت کیفی فرآیند	۹.۲۲۲	۲	۴.۶۱۱	۰.۵۷۶	۰.۵۶۳
	مشتری مداری	۰.۶۵۴	۲	۰.۳۲۷	۰.۰۵۱	۰.۹۵۰
	تجزیه و تحلیل اطلاعات	۱۰۹.۷۵۸	۲	۵۴.۸۷۹	۶.۹۰۰	۰.۰۰۱
	برنامه ریزی استراتژیک	۸.۲۶۹	۲	۴.۱۳۵	۰.۸۵۶	۰.۴۲۶
	توسعه منابع انسانی	۱۰۹.۷۷۱	۲	۵۴.۸۸۵	۱۰.۱۶۶	۰.۰۰۰
خطا	رهبری	۴۱۹.۹۸۷	۲۰۲	۲.۰۷۹		
	مدیریت کیفی فرآیند	۱۶۱۶.۷۹۸	۲۰۲	۸.۰۰۴		
	مشتری مداری	۱۲۸۹.۳۹۵	۲۰۲	۶.۳۸۳		
	تجزیه و تحلیل اطلاعات	۱۶۰۶.۶۵۲	۲۰۲	۷.۹۵۴		
	برنامه ریزی استراتژیک	۹۷۵.۷۱۱	۲۰۲	۴.۸۳۰		
	توسعه منابع انسانی	۱۰۹۰.۵۵۱	۲۰۲	۵.۳۹۹		
کل تصحیح شده	رهبری	۴۲۰.۳۱۲	۲۰۴			
	مدیریت کیفی فرآیند	۱۶۲۶.۰۲۰	۲۰۴			
	مشتری مداری	۱۲۹۰.۰۴۹	۲۰۴			
	تجزیه و تحلیل اطلاعات	۱۷۱۶.۴۱۰	۲۰۴			
	برنامه ریزی استراتژیک	۹۸۳.۹۸۰	۲۰۴			
	توسعه منابع انسانی	۱۲۰۰.۳۲۲	۲۰۴			

جدول ۲۰ نشان می‌دهد سطح معنی داری برای میزان امکان اجرای مولفه رهبری مدیریت عملکرد بر اساس مدل ملی مالکوم بالدريج در دانشگاه فردوسی بر حسب دیدگاه کارکنان بخش‌های ۳ گانه این دانشگاه برابر با $(p \geq 0.05)$ ؛ $(p = 0.925)$ ؛ برای مولفه مدیریت کیفی فرایند برابر با $(p \geq 0.05)$ ؛ $(p = 0.563)$ ؛ برای مولفه مشتری مداری برابر با $(p \geq 0.05)$ ؛ $(p = 0.950)$ ؛ برای مولفه تجزیه و

تحلیل اطلاعات برابر با $(p \geq 0.05)$ ؛ برای مولفه برنامه‌ریزی استراتژیک برابر با $(p \geq 0.05)$ ، $(0.001, p \geq 0.05)$ ؛ و در نهایت برای مولفه توسعه منابع انسانی برابر با $(p \geq 0.05)$ ، بدست آمد. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری بدست آمده برای دو مولفه تجزیه و تحلیل اطلاعات و توسعه منابع انسانی کوچکتر از ۰.۰۵ می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که متغیر بخش‌های ۳ گانه دانشگاه بر مولفه‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات و توسعه منابع انسانی تاثیر گذار است. اما با بررسی مولفه‌هایی که تفاوت بین آنها بر حسب دیدگاه پرسنل ۳ بخش دانشگاه معنی‌دار شد، می‌توان وضعیت بهتر هر مولفه را با توجه به مقایسه میانگین سه گروه به شرح زیر مشخص کرد:

جدول ۲۱. تعیین گروه بهتر از بین بخش‌های ۳ گانه دانشگاه

مؤلفه	بخش	میانگین بالاتر	میانگین متوسط	میانگین پایین‌تر
تجزیه و تحلیل اطلاعات	معاونت‌ها	۱۴.۴۷		
	دانشکده‌های علوم انسانی		۱۳.۱۱	
توسعه منابع انسانی	دانشکده‌های غیر علوم انسانی			۱۲.۹۴
	معاونت‌ها		۱۲.۴۲	
	دانشکده‌های علوم انسانی	۱۴.۲۷		
	دانشکده‌های غیر علوم انسانی			۱۳.۴۷

بحث و نتیجه‌گیری

مشخص است که موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری و مدیریت است و از این رو سازمانی بدون نظام مدیریت عملکرد قابل تصور نمی‌باشد (رحیمی، ۱۳۸۵). امروزه نقش نظام‌های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود تعالی سازمان کاملاً شناخته شده است، مطالعات نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های بزرگ پس از نظام‌های کارآمد برنامه‌ریزی و تحول، نظام ارزیابی و نظارت در اولویت قرار دارد (اعتمادی، ۱۳۸۱). مطالعات نشان می‌دهد که بیش از ۶۴ کشور جهان دارای جایزه ارزیابی کیفیت و تعالی می‌باشند که الگوی به کار گرفته شده در اعطای جوایز آنها را می‌توان به طور کلی در ۴ گروه طبق بندی کرد: ۱- الگوی مالکوم بالدريج (آمریکا)، ۲- الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ۳- الگوی دمنینگ (ژاپن) و ۴- الگوی اختصاصی. از این میان بیشترین استفاده مربوط به ۲ الگوی بالدريج و اروپایی است (عباس آبادی، ۱۳۸۱). الگوی تعالی سازمانی بالدريج بر خلاف الگوی اروپایی مدیریت کیفیت (که دارای یک شیوه واحد است) برای ارزیابی عملکرد سازمان از سه

شیوه مختلف استفاده می‌کند که عبارتند از: ۱- الگوی بهداشت و درمان، ۲- الگوی آموزشی و ۳- الگوی کسب و کار (معیارهایی برای عملکرد، ۲۰۰۸؛ به نقل از ترک زاده و جعفری، ۱۳۹۱). از این رو این پژوهش نیز از مدل مالکوم بالدريج بهره برد که نتایج کسب شده و تفسیر آنها به شرح زیر است.

سؤال اول: دیدگاه پرسنل دانشگاه فردوسی مشهد (مدیران و کارکنان) در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه چگونه است؟

در این سوال میانگین و انحراف معیار حاصل شده برای پرسنل مورد بررسی به ترتیب ۷۹.۹۰ و ۷.۵۵ می‌باشد، که با توجه به کمینه و بیشینه داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع تقریباً نرمالی برخوردار هستند. شایان توجه است که کل امتیاز پرسشنامه مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج ۱۴۰ امتیاز می‌باشد که دانشگاه فردوسی میانگین ۷۹.۹ (۵۵/۰۸ درصد)، و با توجه به ۱۰۰۰ امتیاز بالدريج، امتیاز ۵۵۰/۸ را بدست آورد. در معیار رهبری ۵۶/۵ درصد، معیار مدیریت کیفی فرایند ۶۱/۵ درصد، معیار مشتری مداری ۵۸/۲۵ درصد، معیار تجزیه و تحلیل اطلاعات ۵۸/۷۵ درصد، معیار برنامه ریزی استراتژیک ۶۴ درصد و در معیار توسعه منابع انسانی ۵۶/۷۵ درصد را کسب نموده است. بیشترین درصد مربوط به مولفه برنامه‌ریزی استراتژیک و کمترین درصد مربوط به رهبری می‌باشد. تحقیقات زیادی با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارند که می‌توان از جمله به تحقیقات فاتح پناه و همکاران (۱۳۸۶) اشاره کرد. آنها در پژوهشی که آنها براساس مدل بالدريج انجام داده‌اند، بیشترین نمره همانند پژوهش حاضر مربوط به مولفه برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است. همچنین محققانی همچون کاباران زاد قدیم و حقیقت منفرد (۱۳۸۵)، مولر و سانتاگ^۱ (۲۰۰۱)، نیتز^۲ (۲۰۰۶) نیز در تحقیقات خود به همین نتیجه دست یافته‌اند. البته قابل توجه است که نتایج این تحقیقات در پایین‌ترین نمره هماهنگ با پژوهش فعلی نمی‌باشد به طوری که در هر ۴ پژوهش ذکر شده مولفه توسعه نیروی انسانی پایین‌ترین نمره را بدست آورده‌اند. همچنین نتیجه تحقیقاتی همچون اُسو و لانگباتن^۳ (۲۰۰۶)، جوهی و همکارانش^۴ (۲۰۰۶) و برچر و

^۱ . Moeller & Sanntag

^۲ . Nabitz

^۳ . Longbotton & Osseo

^۴ . Juhi & Eskildsen & Kreistensen

جکسون^۱ (۲۰۰۲) با نتیجه پژوهش حاضر همخوانی ندارد و مولفه‌های دیگری مثل فرایندها و رهبری بیشترین نمره را کسب کرده‌اند. همچنین همچنین ترک زاده و جعفری (۱۳۹۱) در تحقیقی نشان دادند که قابلیت اجرای مدیریت عملکرد در دانشگاه شیراز پایین‌تر از سطح کفایت قابل قبول است. با این حال فایده کاربست مدیریت عملکرد و ابعاد آن برای دانشگاه، بالاتر از میانگین قابلیت اجرای مدیریت عملکرد و ابعاد آن در دانشگاه ارزیابی شده است.

در این پژوهش مشخص شد که از نظر پرسنل در مولفه رهبری بیشترین نیاز به بهبود و اصلاح نسبت به مابقی مولفه‌ها احساس می‌شود، از سوی دیگر در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک نسبت به سایر مولفه‌ها بهتر عمل شده است. البته لازم به ذکر است که حتی نمره حاصل شده از مولفه رهبری نیز از میانگین بیشتر است و این خود نشان از وجود یک رهبری نسبتاً متناسب در این دانشگاه را می‌رساند. باید توجه داشت که رهبری نقش مهم و استراتژیک در پیاده‌سازی و اجرای نظام‌های مدیریت عملکرد و همچنین مدیریت کیفیت دارد (فیروز آبادی و همکاران، ۱۳۸۶) و وزن دهی بسیار زیاد مولفه رهبری در مدل بالدريج نسبت به دیگر مولفه‌ها نشان از اهمیت وجود این معیار در سازمان‌های آموزشی دارد. موید این نکته می‌تواند پژوهش فیروز آبادی (۱۳۸۶) باشد که وجود رابطه مستقیم بین رهبری و اجرای مدیریت عملکرد و مدیریت کیفیت را بیان می‌کند.

سؤال دوم: دیدگاه مدیران دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه چگونه است؟

در نتایج این سوال انحراف معیار بالا برای رهبری و انحراف معیار پایین برای مشتری‌مداری مشاهده شد و میانگین متغیرهای مورد بررسی دارای تفاوت معنی‌داری نبودند. بنابراین می‌توان چنین بیان کرد که مدیران دانشگاه فردوسی نظرات تقریباً یکسانی در مورد امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج داشته‌اند. اما این نتیجه با نتایج به دست آمده از پژوهش احمدی (۱۳۸۶) مخالف بود. وی به این نتیجه دست یافته بود که مدیران مدارس دیدگاه مساعدی نسبت به اجرای مدیریت عملکرد در مدارس دارند. که تقریباً با پژوهش حاضر همخوانی دارد.

^۱ . Bircher & Jackson

سؤال سوم: دیدگاه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه چگونه است؟

در سوال سوم مدیران نیز مانند کارکنان انحراف معیار بالای رهبری و انحراف معیار پایین مشتری مداری را به ثبت رساندند اما میانگین متغیرهای مورد بررسی از دیدگاه مدیران دارای تفاوت معنی داری می‌باشند. همچنین تقابل درونی مؤلفه‌های مدیریت عملکرد از دیدگاه کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد معنی دار می‌باشد. بنابراین می‌توان چنین بیان کرد که کارکنان دانشگاه فردوسی نظرات یکسانی در مورد امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج نداشته‌اند. و نظرات آنها در درون و همچنین بین مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج تفاوت معنی داری دارد.

سؤال چهارم: آیا بین دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه تفاوت معنی داری وجود دارد؟

مشخص شد که میزان امکان اجرای مؤلفه‌های رهبری و توسعه منابع انسانی مدیریت عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهد بر حسب دیدگاه مدیران و کارکنان این دانشگاه تفاوت معنی داری ندارند. از طرف دیگر میزان امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت کیفی فرایند، مشتری مداری، تجزیه و تحلیل اطلاعات و برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهد بر حسب دیدگاه مدیران و کارکنان این دانشگاه تفاوت معنی داری دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که متغیر سمت بر مؤلفه‌های مدیریت عملکرد تاثیرگذار است. در رابطه با نتایج حاصل شده از این سوال پژوهش نتایج زیر قابل توجه هستند. به طوری که بهره مند (۱۳۸۴) در دانشگاه فردوسی و مدنی (۱۳۷۸) در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، امکان بهره‌گیری از مدیریت عملکرد و مدیریت کیفیت را از دیدگاه هم مدیران و هم کارکنان ضعیف شناسایی کردند. همچنین مدهوشی، زالی، نجیمی (۱۳۸۸) و شعبانی ورکی و حسینی زاده (۱۳۸۵) ضرورت گذر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را از دیدگاه هم مدیران و هم کارکنان انکار ناپذیر دانستند.

سؤال پنجم: آیا بین دیدگاه پرسنل زن و مرد دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مولفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

همچنین مشخص شد که میزان امکان اجرای مولفه‌های رهبری، مشتری‌مداری و توسعه منابع انسانی مدیریت عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهد بر حسب دیدگاه زنان و مردان این دانشگاه تفاوت معنی‌داری ندارند. از طرف دیگر میزان امکان اجرای مولفه‌های مدیریت کیفی فرایند، تجزیه و تحلیل اطلاعات و برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهد بر حسب دیدگاه زنان و مردان این دانشگاه تفاوت معنی‌داری دارند. نمی‌توان نتیجه قطعی مبنی بر تاثیر متغیر جنسیت بر مولفه‌های مدیریت عملکرد گرفت. همسو با این سوال باید به نتایج تحقیقات احمدی (۱۳۸۶) که تحت عنوان "زمینه‌یابی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در مناطق چهار گانه آموزش و پرورش شهر شیراز" انجام شد، اشاره داشت. وی به این نتیجه رسید که بر حسب جنسیت مدیران بین دیدگاه آنها نسبت به اجرای مدیریت کیفیت فراگیر اختلاف معنی‌داری وجود ندارد. و جنسیت بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر تاثیرگذار نیست. اما کشتکار و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان "بررسی امکان‌سنجی معیارهای مدل مدیریت کیفیت بنیادهای اروپایی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران" نشان دادند که بین نظرهای کارکنان در مورد امکان استقرار مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی براساس جنسیت، تفاوت معناداری وجود دارد.

سؤال ششم: آیا بین دیدگاه پرسنل بخش‌های مختلف دانشگاه فردوسی مشهد در خصوص امکان اجرای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد براساس مدل ملی مالکوم بالدريج در این دانشگاه تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟

نتایج سوال ششم نشان دادند که میزان امکان اجرای مولفه‌های مدیریت عملکرد بر اساس مدل ملی مالکوم بالدريج در دانشگاه فردوسی مشهد بر حسب دیدگاه کارکنان بخش‌های مختلف این دانشگاه شامل کارکنان حوزه ریاست، معاونت‌های ۵ گانه و همچنین تمامی دانشکده‌ها تفاوت معنی‌داری دارند. بنابراین متغیر بخش‌های مختلف دانشگاه بر مولفه‌های مدیریت عملکرد تاثیرگذار است. با توجه به شرایطی که در هر بخش، سازمان و به تبع آن فرهنگ آنها حکم فرما

است، ممکن است که در تحقیقات مختلف نتایج متنوع حاصل شود. کانجی^۱ (۲۰۰۰) استاد و رئیس مرکز تعالی سازمانی اروپایی دانشگاه شفیلد، با بررسی خود از سه کشور آمریکا و انگلیس و مالزی نشان داده که تفاوت‌های فرهنگی در شاخص‌های تعالی سازمانی موثر است (نودهی و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۱). گویای نتایج این سوال پژوهش اقدسی، ذگردی و ناییبی (۱۳۸۱) است که در تحقیق خود تحت عنوان "یک الگوی اندازه‌گیری استعداد پذیرش مدیریت کیفیت در پهنه فرهنگ ملی ایران" به این نتیجه رسیدند که با توجه به فرهنگ ملی ایران امکان استقرار مدیریت کیفیت چندان کار ساده‌ای نیست. همچنین وزیری پور، تفرشی و یوسفی (۱۳۸۸) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که امکان بهره‌گیری مناسب از مدیریت عملکرد و مدیریت کیفیت در کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی وجود ندارد. لذا پیشنهاد شد قبل از هرگونه اقدام و برنامه ریزی نسبت به اصلاح زیر ساخت‌ها باید اقدام نمود.

شاید بتوان دلایل توفیق این پژوهش و کسب امتیاز مناسب برای مولفه‌ها را از سوی پرسنل دانشگاه فردوسی بدین شرح دانست: از نظر کارکنان و مدیران اولین دلیل موفقیت نسبی این بود که عموماً فرآیند نوآوری در دانشگاه تنها به کمیته یا افراد خاصی واگذار نشد و کارکنان و اعضای هیأت علمی نیز درگیر طرح شدند. نکته دوم در موفقیت پیاده‌سازی مدل بالدریج، جلب مشارکت کلیه ذی‌نفعان است. در واقع در محیط‌های دانشگاهی نوآور، رؤسا نمی‌توانند تصمیمات را به صورت یک جانبه اخذ کنند. شاید یکی از دلایلی که در این پژوهش رهبری کمترین امتیاز را نسبت به مابقی مولفه‌ها بدست آورده است همین نکته باشد. مروری اجمالی بر اهم تحولات اداری طی ۲۷ سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی، نشان می‌دهد که رویکردی مناسب برای نظارت بر عملکرد مدارس و آموزش عالی به کار نرفته است. نظارت‌های موجود، فاقد ویژگی‌های نظارت اثربخش هستند. شاخص‌های موجود نیز برای نمایانیدن وضعیت فعلی آموزش و پرورش در سطوح گوناگون مناسب نیستند (نودهی و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۰). در پایان باید متذکر شد ارتباط دادن نتایج حاصله به این مدل الزاماً به معنی آن نیست که پیاده‌سازی مدل منجر به بروز تغییر می‌شود، بلکه در بعضی موارد تنها بروز تغییرات، تسریع و تسهیل می‌شود. اصلی‌ترین نتیجه حاصل از استقرار این مدل، همسویی و یکپارچگی فرایندها در دانشگاه است. مرور این تجربه

^۱ . kanji

نشان می‌دهد بکارگیری مدیریت عملکرد، پیاده‌سازی طرح‌های متعدد نوآورانه را در دانشگاه امکان‌پذیر می‌نماید. البته باید این نکته را در نظر گرفت که لزوم تغییر شرایط فعلی و گذر از وضع موجود به وضع مطلوب انکار ناپذیر است. از طرفی مدیران برای رویارویی با تغییر سیستم مدیریتی آمادگی لازم را ندارند. بنابراین قبل از انجام هرگونه تغییر و نوآوری، فرآیند آشنا سازی مدیران با ماهیت تغییرات و لزوم آنها، چستی آن و تشویق آنها به گرایش به سوی تغییرات و آگاه کردن آنها از نتایج نامطلوب فرآیندهای آموزشی فعلی، ضروری به نظر می‌رسد.

منابع

- احمدی، سعید. (۱۳۸۶). زمینه یابی اجرای مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M) در مناطق چهارگانه آموزش و پرورش شهر شیراز. **اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی**، ۲(۳): ۲۵-۴۲
- اعتمادی، مسعود. (۱۳۸۱). **خود ارزیابی براساس مدل [۱][۲][۳]**. فرصت‌ها، تهدیدهایی ناشی از بکارگیری مدل [۱][۲][۳] در سازمان‌های ایرانی (تجربه عملی). در مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. دانشکده مدیریت. دانشگاه تهران. جهاد دانشگاهی [۱]
- آذر، عادل؛ رجب زاده، علی؛ جاویدیان، سهیلا. (۲۰۰۷). **ارایه مدل ارزیابی عملکرد حوزه یک دانشگاه با استفاده از نشانه‌های ارزیابی دانشگاه**، سومین کنفرانس ملی مدیریت [۱]
- بلانچارد، کنت، اکاتر، مایکل. (۱۳۸۲). **مدیریت بر اساس ارزش‌ها**، ترجمه کامران پروانه، تهران: آبنگ [۱]
- بهره مند، آزاده. (۱۳۸۴). **بررسی جایگاه مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در دانشگاه فردوسی مشهد از دیدگاه مدیران ارشد و رابطه آن با تفکر انتقادی آنها**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی، مشهد [۱]
- پرویز راد، پیمان. (۱۳۸۹). **توازیابی و مدیریت عملکرد**، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران [۱]
- پوردهدزاد، رحمان. (۲۰۰۷). **تعامل هوشمندی کسب و کار و مدیریت عملکرد، ضامن موفقیت سازمان**، سومین کنفرانس کلی مدیریت عملکرد [۱]
- ترک زاده، جعفر؛ جعفری، سکینه. (۱۳۹۱). **امکان سنجی کاربرد مدیریت عملکرد در گروه‌های آموزشی دانشگاه شیراز از دیدگاه مدیران**. فصلنامه **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۳(۳): ۱۱ [۱]
- جواهر دشتی، فرانک؛ خلیلی عراقی، مریم؛ یقین لو، مهرانگیز. (۱۳۸۲). **مدیریت بر مبنای عملکرد فاصله از تئوری تا اجرا**. **ماهنامه تدبیر**، ۴۱ [۱]
- رجب زاده، علی. (۱۳۸۹). **مقدمه‌ای بر بررسی مفاهیم الگو برداری در مدیریت عملکرد**، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت [۱]
- رحیمی، غفور. (۱۳۸۵). **ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، ماهنامه تدبیر**، سال ۱۷، شماره ۱۷۳ [۱]

- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۴). **نقش الگوی تعالی قابلیت کارکنان در توسعه منابع انسانی**. مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تهران [۱]
- شعبانی ورکی، بختیار؛ حسینی زاده، رضوان. (۱۳۸۵). بررسی کیفیت تدریس در دانشگاه‌ها، **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، شماره اول، ۱- [۲]
- شیخ زاده، رجبعلی. (۱۳۸۸). طراحی الگوی ارزیابی و مدیریت عملکرد نظام سلامت کشور. **پژوهش‌های مدیریت**، ۳، ۱۰، ۸۳-۸۸ [۱]
- عباس آبادی، قاسم. (۱۳۸۱). **آشنایی با جایزه ملی مالکوم بالدريج**، تهران: نیکتاب [۱]
- فاتح پناه، آزاده؛ ملکی، محمدرضا. (۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد بیمارستان هاشمی نژاد بر اساس مدل بالدريج در سال ۱۳۸۶، **فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد**، سال چهارم [۱]
- کاباران زاد قدیم، محمدرضا؛ حقیقت منفرد، جلال. (۱۳۸۵). **اصول و مبانی ارزیابی کار و زمان**. تهران: شهر آشوب [۱]
- کاندولای، سرینی واس. آر. (۱۳۸۹). بررسی ضرورت مدیریت عملکرد و مبانی نظری آن. مترجم غلام جالبقیان. **فصلنامه توسعه سازمانی پلیس**، ۷، ۲(۲۹)، ۱۲۳ [۱]
- کشتکار، زهرا؛ شعبانی، احمد؛ سیادت، علی. (۱۳۸۹). بررسی امکان سنجی معیارهای مدل مدیریت کیفیت بنیادهای اروپایی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران. **رویکردهای نوین آموزشی**، ۵، ۲(۱۲)، ۱۴۱- [۱]
- کیایی، بتول؛ مددی، روح الله؛ ولدخانی، محمد. (۲۰۰۷). **رویکرد نوین اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های دانش بنیان**. سومین کنفرانس کلی مدیریت عملکرد [۱]
- مدهوشی، مهرداد؛ زالی، محمدرضا؛ نجیمی، نسیم. (۱۳۸۸). تشکیل خانه کیفیت در نظام آموزش عالی (مطالعه موردی: مقطع دکتری مدیریت دانشگاه‌های دولتی). **پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی** بهار؛ ۱۵(۱): ۱۲۱-۱۵۴ [۱]
- میر سپاسی، ناصر. (۱۳۸۹). **مدیریت عملکرد تدبیری در توانمند سازی مدیران و کارکنان و تقویت سرمایه اجتماعی سازمان**، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران [۱]
- اقدسی، محمد؛ ذگردی، سیدحسام الدین؛ نایی، حمیدرضا. (۱۳۸۱). یک الگوی اندازه گیری استعداد پذیرش TQM در پهنه فرهنگ ملی ایران. **مدرس علوم انسانی**، ۶(۱): ۱۱۵-۱۳۴ [۱]
- نودهی، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ میرکمالی، سید محمد؛ میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۹). طراحی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش: مدارس مقطع متوسطه نظری. **فصلنامه تعلیم و تربیت**، ۲۶، ۱(۱۰۱): ۷-۲۸ [۱]
- نیکنمایی، مصطفی. (۱۳۹۰). **نظارت و راهنمایی آموزشی**. ویرایش دوم. تهران: سمت [۱]

- Furst-Bowe, J. A; Bauer, R. A. (2007). Application of the Baldrige model for innovation in higher education. **New Directions for Higher Education**; 137: 5-14.
- Jackson, S; Bircher; R. (2002). Transforming a run down general practice into a leading edge primary care organisation with the help of the EFQM excellence model. **International Journal of Health Care Quality Assurance**; 15(6): 255-67.
- Juhi, H; Eskildsen, J.K; Kristensen, K. (2004). Conflict or Congruence: The Case of Danish Hospital. **International Journal of Quality & Reliability Management**; 21(7): 747-62.
- Moeller, J; Sonntag, A. K. (2001). Evaluation of health services organizations- German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare. **The TQM Magazine**; 13(5): 361-97.
- Nabitz, W. (2007). **A self-assessment process based on EFQM and INK**. Tehran: Iranian National Productivity and Business Excellence Award.
- Osseeo-Asare, A.E; Longbottom, D. (2006). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. **Quality Assurance in Education**; 10(1): 26-36.

