

بررسی عملکرد کارکنان مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی

دکتر فتاح ناظم^۱، 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: ۱۳۹۱/۷/۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۹/۲۵

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 ۱۰۹۶ نفر از کارکنان واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی انتخاب شدند. ابزار سنجش عبارت از پرسش نامه محقق ساخته ۴۸ سؤالی است که براساس مدل "اچیو"^۲ 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 ۱۷ منطقه مورد مطالعه، مناطق ۶ و ۷ و ۵ و ۱۲ در مقام قیاس با سایر مناطق از بیشترین میانگین نمره عملکرد برخوردارند.

واژه های کلیدی: عملکرد^۳

مقدمه

بقاء 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 آن جا که هیچ فرایند تولیدی یا خدماتی نیست که به کار انسان نیازمند نباشد و هیچ تولید و خدمتی بدون مشارکت انسان صورت نمی گیرد، بنابراین 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 کارآیی 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، ۱۳۷۵).

Email: f_nazem@yahoo.com

2. ACHIEVE
3. Performance

۱. نویسنده مسئول

- دسلر^۱ (۱۹۸۰) عامل های مؤثر بر عملکرد کارکنان را به ترتیب زیر عنوان می کند:
- ۱- رفتار فردی: عملکرد فرد تحت تأثیر ادراک، شخصیت، توانایی و کارکرد مدیریت در جهت بهتر کردن عملکرد آنها است.
 - ۲- انگیزه: برای انجام یک شغل به طور اثربخش، فرد باید دارای انگیزه باشد.
 - ۳- تقویت مثبت: پاداش های مادی و ارتقاء می تواند عملکرد را بهتر کند. تقویت مثبت بهترین راه تغییر رفتار است.
 - ۴- 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.
 - ۵- هدف گذاری، مشارکت و مدیریت بر مبنای هدف: فرد باید بداند که از او چه انتظاری وجود دارد.
 - ۶- روحیه: افرادی که روحیه خوبی دارند توجه بیشتری به کار می کنند.
 - ۷- 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.
 - ۸- گروه ها: یک گروه کاری می تواند بر هدف ها، توانایی ها، پاداش ها و عملکرد اعضایش تأثیر بگذارد.
 - ۹- رابطه های میان گروهی: تعارض دو گروه در سازمان می تواند موجب پنهان شدن اطلاعات، غیبت و پایین آمدن عملکرد شود.
 - ۱۰- ساختار سازمان: هر سازمانی به الگویی از رابطه ها که خط گزارش دهی، تقسیم کار و مسئولیت افراد را نشان می دهد، نیاز دارد.
 - ۱۱- 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.
 - ۱۲- 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.
 - ۱۳- یادگیری و آموزش: یک کارمند باید مهارت های لازم برای انجام وظیفه را داشته باشد و نیز این مهارت شکوفا شود.
 - ۱۴- 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 (کپلمن^۲، ۱۹۸۶). پژوهش گران دیگر نیز به اهمیت این دو عامل در عملکرد نیروی انسانی اشاره کرده اند. عامل مهم دیگر در بهره وری کارکنان پیشینیانی است: عملکرد = توان × پشتیبانی × تلاش. تلاش، کوششی است که فرد از خودش نشان می دهد و منعکس کننده انگیزه شغلی اوست. "دوبرین^۳" 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:
- ۱- انتظار بالا باشد: فرد معتقد باشد که توانایی انجام کار را دارد.

1. Dessler
2. Kopelman
3. Dubrin

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

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

توان، عامل مؤثر دیگری در عملکرد کارکنان است. در این باره تناسب استعداد های 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 آراچون^۱، ۱۹۹۲). آموزش، غنی سازی و شکوفایی شغل از کارهایی است که در بهتر کردن افراد مؤثر است. پژوهشی نشان داد مؤسسه هایی که در سال ۱۹۸۳ دارای سطح های پایینی در بهره وری نیروی کار بودند در فاصله سال های ۱۹۸۳ تا ۱۹۸۶ از راه برنامه های آموزش کارکنان به بهره وری بالاتری دست یافتند (بارتل اپ^۲، ۱۹۹۴). 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 شواب^۳، ۱۹۷۳). روشن بودن هدف ها و انتظارهای عملکرد و نیز باز خورد، عامل مهم دیگری در عملکرد نیروی انسانی است. از نظر "و ک چپو"^۴ مشخص بودن و چالشی بودن هدف و نیز پذیرش آن، سه ویژگی مهم در بهتر کردن عملکرد کارکنان است (و ک چپو، ۱۹۸۸). در نظریه هدف نیز "لاک"^۵ و همکارانش (۱۹۸۶) 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 باز خورد در مورد نتیجه ها است. باز خورد فرد را قادر به تعیین هدف های تازه می کند. باز خورد باید به گونه ای باشد که دست نیافتن به هدف موجب دلسردی و کاهش تلاش نشود، بلکه کار مایه و سوخت تازه ای برای انجام کار فراهم کند. گاهی باز خورد کلی مانند این جمله که: "شما کار را خوب انجام داده اید" خوب است، اما نظریه یادگیری "اسکینر"^۶ (۱۹۶۹) تأکید دارد که باز خورد باید مشخص باشد (بایرد^۷، ۱۹۸۶). 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. "هرسی"^۸ و "بلانچارد"^۹ 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، ۱۹۸۸). 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 باز خورد به کارکنان به عنوان یک عامل انگیزش نیز مطرح شده است. شواهد آشکاری وجود دارد که یکی از چند عامل ایجاد انگیزه در افراد، باز خورد در مورد نتیجه ها است. "فرنچ"^{۱۰} بقا و کامیابی سازمان ها را در گرو توجه مدیران به عامل

1. Panyarachun

4. Vecchio

7. Baird

10. French

2. Bartel - AP

5. Luck

8. Hersey

3. Cummings & Schwab

6. Skinner

9. Blanchard

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. "لالر"^۱ (۱۹۸۲) 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 تاثیر 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 اواردرز"^۲ 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 استعداد های مختلف در گروه کاری، جمع گرایی و گروه گرایی و نیز یک نظام پاداش که رفتار خلاق را تقویت می کرد، بارز تر بود (صالح و وانگ^۳، ۱۹۹۳). «هرسی» و «گلد اسمیت»^۴ عامل های مؤثر بر مدیریت عملکرد (عملکرد منابع انسانی) را در واژه اچيو (A.C.H.I.V.E.) خلاصه می کنند که حرف های اول کلمات زیر است:

الف- توان^۵: به دانش و مهارت در انجام کار اشاره دارد. بعدها کلیدی توان عبارتند از: دانش (آموزش های رسمی و غیر رسمی)، تجربه (تجربه کاری در گذشته)، و استعداد (ویژگی های خاص که موجب موفقیت در انجام کاری شود).
ب- آشکاری یا شناخت^۶ (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- کمک^۷ (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.

ت- تمایل^۸ (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- ارزیابی^۹: 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- اعتبار^{۱۰}: این واژه اشاره به قانونی و معتبر بودن تصمیم های مدیر در رابطه با نیروی انسانی دارد. لازم است تصمیم 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- محیط^{۱۱}: 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، ۱۹۸۸).

1. Lawler
4. Gold smite
7. Help
10. Validity

2. Kanada ovardse
5. Ability
8. Incentive
11. Environment

3. Saleh-SD & Wang-CK
6. Clarity
9. Evaluation

محیط مناسب سازمانی در حقیقت منجر به افزایش عملکرد خواهد شد. چنین محیطی باید قبل از طرح هر برنامه بهره‌وری اندازه‌گیری شود و امکان این اندازه‌گیری هم وجود دارد. سازمانی که محیط مشارکت جویانه‌ای را تدارک می‌بیند می‌تواند به منافع بهتری دست یابد. در شرکت وستینگهاوس، محیط داخلی آن چنان تعبیه شده است که فرصت‌های لازم را برای مشارکت همه کارکنان در برنامه‌های بهتر کردن بهره‌وری در اختیار آنان قرار می‌دهد. شرکت ژاپنی سونی موفقیت خود را مرهون مدیریت محیطی کارمندان می‌داند که تدارک دیده است. آقای موریتا^۱ رئیس هیأت مدیره سونی، می‌گوید که پول اهمیتی ندارد بلکه مدیریت رده بالا به کارگران احساس مأموریت بدهد. آقای چونگ کنگ^۲ مدیر کارخانه دولتی نورد فولاد در تایوان نمونه دیگری است که مروج محیط "یک خانواده بزرگ"^۳ است که در آن تمام اعضای ستاد یا کارکنان اعم از ارشد یا کارمندان معمولی باهم به سر می‌برند. فلسفه چونگ کنگ شیوه نامه‌ای را تدوین کرد که بر مبنای آن با افراد به مهربانی و عشق رفتار می‌شد. در اصل، "انسان" کلید موفقیت یا شکست هر شرکتی است. شرکت ولوو^۴ در سوئد برنامه تدارک محیط مشارکت جویانه را مورد آزمایش قرار داد و بر پایه آن فروش به میزان ۷۰ درصد در سال ۱۹۷۳ افزایش یافت. چون محیط دلپذیرتر و کار، سازمان یافته‌تر و پرمعنا تر و پرمعناتر شد. شرکت ماتسوشیتا که یک شرکت بسیار بزرگ الکترونیکی و الکتریکی می‌باشد، بر استفاده از خلاقیت و ابتکار افراد تا بیشترین اندازه ممکن اعتقاد دارد. فلسفه کارمندان هولدینگ پیکارد^۵ بر این باور تأکید می‌ورزد که کارکنان با هم کار کنند و پاداش‌ها را در یک محیط کاری غیر رسمی بین خود قسمت کنند (پونی، ترجمه علاء، ۱۳۷۱). "لالر"^۶ (۱۹۸۲) در بررسی خود متوجه شد که سازمان‌ها برای آنکه اثر بخش‌تر باشند باید به سمت سبک‌های مشارکتی و نهادینه‌تر حرکت کنند. سه راه وجود دارد که در آن سبک رهبری می‌تواند بر اثربخشی سازمان تأثیر گذارد که عبارتند از: انگیزه عملکرد فردی، وجود ارتباط‌های کاری و هماهنگی و شیوه‌های نظارت. در پژوهشی که به منظور بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری انجام شد، شرکت‌های "کانادا اواردز" با هم‌تایان خود در شش سال مقایسه شدند این بررسی بر تفاوت در راهبرد مدیریتی، ساختار سازمانی، و فضای سازمانی متمرکز بود. نتیجه‌ها نشان داد که در شرکت‌های نوآور، خطرپذیری‌های حساب شده. تعهد مدیریت به فعالیت‌های مبتکرانه و پیشگام، ترکیب استعدادهای مختلف در گروه کاری، جمع‌گرایی و گروه‌گرایی و نیز یک نظام پاداش که رفتار خلاق را تقویت می‌کرد، بارزتر بود (صالح و وانگ، ۱۹۹۳). در سال ۱۹۸۵ از سوی "مرکز بهره‌وری 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 ارزش‌های فرهنگی که کارکنان به آن معتقد بودند، عملکرد خوبی داشت. در پژوهشی که انجام شد، شاخص‌های فضای آرمانی، پشتیبانی سازمانی، ارتباط‌های باز و سبک سرپرستی از سوی دهندگان امتیاز بالایی کسب کردند (عبدالله، ۱۹۹۲). پژوهش‌های "لورس" و "مورس" (۱۹۷۴) در دو دسته از کارخانه‌های تولیدی و شیمیایی نشان داد، کارخانه‌های تولیدی که عملکرد بهتری دارند دارای ساختار به نسبت بلند، سبک سرپرستی هدایتی و تمرکز قدرت در سطح عالی هستند و در کارخانه‌های شیمیایی که عملکرد اثربخشی تری دارند ساختار به نسبت تخت، سبک سرپرستی مشارکتی و توزیع قدرت وجود دارد. هم‌چنین پژوهش‌های "فرنچ" و "بل"^۶ در سال ۱۹۸۴ نشان داد که در

1. Morita

2. Chung Kang

3. One big family

4. Volvo

5. Hewlett Packard

6. Bell

سازمان های موفق تر، افراد مهارت زیادی در انجام کار از راه تعارض و برخورد اندیشه ها دارند (فرنچ، کاست و روزنزویگ، ۱۹۸۵).

روش شناسی

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 ۱۷ گانه تشکیل می دهند که در سال ۱۳۹۰ در واحد دانشگاهی متبوع به کار مشغول بودند. به منظور برآورد حداقل حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. با توجه به حداقل نمونه مورد نیاز برای گروه کارکنان که ۱۰۹۶ 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 ۶ تا ۱۲)، وضوح (سؤالات ۱۲ تا ۱۷)، کمک (سؤالات ۱۳ تا ۱۸)، انگیزه (سؤالات ۱۹ تا ۲۸)، ارزیابی (سؤالات ۲۹ تا ۳۶)، اعتبار (سؤالات ۳۷ تا ۴۲) و محیط (سؤالات ۴۳ تا ۴۸) و $\alpha = ۰/۸۷$ محاسبه شده است.

یافته ها

در این پژوهش از بین آزمودنی ها ۵۶۹ نفر معادل ۵۹ درصد مرد، ۳۸۱ نفر معادل ۳۹/۵ درصد زن هستند. ۲۵۳ نفر معادل ۴۶ درصد سابقه زیر ۵ سال، ۳۳۴ نفر معادل ۳۴/۶ درصد سابقه ۶ تا ۱۰ سال، ۳۶۴ نفر معادل ۳۷/۸ درصد سابقه ۱۱ سال به بالا دارند. ۲۰۱ نفر معادل ۲۰/۹ درصد دیپلم و فوق دیپلم، ۵۶۹ نفر معادل ۵۹ درصد لیسانس، ۱۷۸ نفر معادل ۱۸/۵ درصد فوق لیسانس و بالاتر هستند. ۱۹۵ نفر معادل ۲۰/۲ درصد مجرد، ۷۳۶ نفر معادل ۷۶/۳ درصد متأهل هستند.

جدول ۱- توزیع شاخص های مرکزی و پراکندگی متغیر عملکرد و ابعاد آن

نمره کل	حد اکثر نمره	حداقل نمره	دامنه تغییرات	کشیدگی	کجی	انحراف معیار	نما	میانه	میانگین	
۲۴۷۸۲۱	۴۳۹	۴۸	۳۹۱	۹/۳۰۳	۰/۷۲۰	۲۸/۶۱۸	۱۹۲	۱۷۱	۱۷۰/۶۸	عملکرد
۴۱۳۲۷	۳۰	۶	۲۴	۰/۴۰۲	-۰/۵۱۵	۳/۸۰۶	۲۴	۲۳	۲۲/۸۵	توان
۴۰۵۳۵	۴۰	۶	۳۴	۰/۵۳۵	-۰/۳۸۰	۳/۶۴۹	۲۳	۲۳	۲۲/۵۲	ادراک نقش
۳۷۱۲۷	۴۸	۶	۴۲	۰/۸۰۰	-۰/۳۲۹	۴/۷۵۵	۱۹	۲۱	۲۰/۷۵	پشتیبانی-کمک
۵۸۱۷۸۰	۶۷	۱۰	۵۷	۰/۷۹	-۰/۳۵۵	۷/۹۴۹	۴۰	۳۴	۳۳/۷۸	تمایل انگیزش یا میل
۵۰۹۰۹	۲۴۷	۸	۲۳۹	۴۹۷/۵۲۹	۱۶/۲۴۱	۷/۱۴۱	۳۲	۳۰	۲۹/۳۸	ارزیابی
۳۵۳۰۵	۲۵۰	۶	۲۴۴	۵۱۸/۴۵۸	۱۶/۷۰۱	۷/۴۴۱	۲۴	۲۰	۲۰/۱۱	اعتبار
۳۶۰۳۶	۵۹	۶	۵۳	۲/۶۵۱	-۰/۱۵۹	۴/۶۴۱	۲۲	۲۱	۲۰/۶۴	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 ۴۸ و حد اکثر آن ۴۳۹ می باشد و نمره کل آن ۲۴۷۸۲۱ 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 ۴۸ را کسب کرده اند و بالاترین نمره متعلق به کسانی است که نمره ۴۳۹ را کسب کرده اند و نمره کل آن ۲۴۷۸۲۱ می باشد. بنابر این، دامنه توزیع نمرات برابر با ۳۹۱ نمره می باشد. نمره عملکرد بیشترین افراد برابر با ۱۹۲ می باشد. نمره عملکرد نیمی از پاسخ گویان مساوی یا کمتر از ۱۷۱ و نیمی دیگر بیش از آن نمره می باشد. متوسط نمره «عملکرد» نمونه آماری برابر با ۱۷۰/۶۸ می باشد. با توجه به مقدار انحراف معیار توزیع متغیر نمره های «عملکرد» در حدود ۲۸/۶۱ در اطراف میانگین پراکنده شده اند. بنابر این نمره های «عملکرد» ۹۵ درصد از افراد را می توان مساوی یا بزرگتر از ۱۴۲/۰۷ و کوچکتر یا مساوی ۱۹۹/۲۹ 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 ۲- خلاصه تحلیل واریانس

منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
بین گروهی	۹۹۹۱۷/۲۹۵	۱۶	۶۲۴۴/۸۳۱	۸/۲۳۳	۰/۰۰۰
درون گروهی	۱۰۸۸۴۲۰/۹۲۲	۱۰۷۹	۷۵۸/۴۸۱		
جمع	۱۱۸۸۳۳۸/۲۱۷	۱۰۹۵			

با توجه به F محاسبه شده (۸/۲۳) و سطح معنی داری (۰/۰۰۰) 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 ۳- خلاصه تحلیل واریانس یک طرفه

فاصله اطمینان ۹۵ درصد		سطح معنی داری	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین ها (I,J)	(J) منطقه	(I) منطقه
حد بالا	حد پایین					
۳۰/۲۶	۱۳/۶۵	۰/۰۰۰	۴/۲۳۵	۲۱/۹۵(*)	۱	۵
۱۶/۱۰	۰/۰۲	۰/۰۱۲	۳/۵۹۶	۹/۰۵(*)	۲	
۱۵/۵۸	۰/۹۶	۰/۰۲۷	۳/۷۲۷	۸/۲۷(*)	۳	
۱۵/۵۴	۲/۹۲	۰/۰۰۴	۳/۲۱۸	۹/۲۳(*)	۴	
۲۱/۹۰	۱۰/۷۵	۰/۰۰۰	۲/۸۴۲	۱۶/۳۲(*)	۸	
۱۶/۹۳	۰/۰۸	۰/۰۳۱	۴/۱۱۱	۸/۸۶(*)	۹	
۳۳/۴۲	۱۰/۸۹	۰/۰۰۰	۵/۷۴۱	۲۲/۱۵(*)	۱۰	
۲۷/۴۷	۷/۰۲	۰/۰۰۱	۵/۲۱۳	۱۷/۲۴(*)	۱۱	
۱۵/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۴۸	۳/۸۱۹	۷/۵۴(*)	۱۳	
۲۵/۶۸	۱/۵۵	۰/۰۲۷	۶/۱۵۱	۱۳/۶۲(*)	۱۴	
۳۳/۴۶	۹/۳۳	۰/۰۰۱	۶/۱۵۱	۲۱/۴۰(*)	۱۵	
۲۶/۷۳	۷/۴۸	۰/۰۰۱	۴/۹۰۶	۱۷/۱۱(*)	۱	۶
۱۸/۸۷	۴/۰۸	۰/۰۰۲	۳/۷۶۹	۱۱/۴۸(*)	۸	
۲۹/۵۷	۵/۰۴	۰/۰۰۶	۶/۲۵۲	۱۷/۳۱(*)	۱۰	
۲۳/۷۱	۱/۰۷	۰/۰۳۲	۵/۷۷۱	۱۲/۳۹(*)	۱۱	
۲۹/۵۶	۳/۵۴	۰/۰۱۳	۶/۶۳۱	۱۶/۵۵(*)	۱۵	
۲۹/۵۶	۱۱/۴۸	۰/۰۰۰	۴/۶۰۸	۲۰/۵۲(*)	۱	۷
۱۵/۰۴	-/۵۵	۰/۰۳۵	۳/۶۹۵	۷/۷۹(*)	۴	
۲۱/۵۰	۸/۲۷	۰/۰۰۰	۳/۳۷۲	۱۴/۸۹(*)	۸	
۳۲/۵۳	۸/۹۱	۰/۰۰۱	۶/۰۲۱	۲۰/۷۲(*)	۱۰	
۲۶/۶۳	۴/۹۸	۰/۰۰۴	۵/۵۱۹	۱۵/۸۱(*)	۱۱	
۳۲/۵۴	۷/۳۸	۰/۰۰۲	۶/۴۱۴	۱۹/۹۶(*)	۱۵	
۳۶/۷۱	۲۰/۶۴	۰/۰۰۰	۴/۰۹۶	۲۸/۶۸(*)	۱	۱۲
۲۲/۵۰	۹/۰۴	۰/۰۰۰	۳/۴۳۱	۱۵/۷۷(*)	۲	
۲۱/۹۹	۷/۹۹	۰/۰۰۰	۳/۵۶۸	۱۴/۹۹(*)	۳	
۲۱/۹۰	۱۰/۰۰	۰/۰۰۰	۳/۰۳۳	۱۵/۹۵(*)	۴	
۱۲/۴۶	۰/۹۸	۰/۰۲۲	۲/۹۲۶	۶/۷۲(*)	۵	
۱۹/۰۹	۴/۰۵	۰/۰۰۳	۳/۸۳۳	۱۱/۵۷(*)	۶	
۱۴/۹۱	۱/۴۰	۰/۱۸	۳/۴۴۳	۸/۱۶(*)	۷	
۲۸/۲۰	۱۷/۸۹	۰/۰۰۰	۲/۶۲۹	۲۳/۰۴(*)	۸	
۲۳/۳۷	۷/۸۰	۰/۰۰۰	۳/۹۶۷	۱۵/۵۸(*)	۹	
۳۹/۹۴	۱۷/۸۱	۰/۰۰۰	۵/۶۳۸	۲۸/۸۷(*)	۱۰	
۳۳/۹۷	۱۳/۹۶	۰/۰۰۰	۵/۱۰۰	۲۳/۹۶(*)	۱۱	
۲۱/۴۵	۷/۰۸	۰/۰۰۰	۳/۶۶۴	۱۴/۲۷(*)	۱۳	
۳۲/۲۲	۸/۴۶	۰/۰۰۰	۶/۰۵۶	۲۰/۳۴(*)	۱۴	
۴۰/۰۰	۱۶/۲۴	۰/۰۰۰	۶/۰۵۶	۲۸/۱۲(*)	۱۵	
۲۱/۸۱	۲/۰۵	۰/۱۸	۵/۰۳۷	۱۱/۹۳(*)	۱۶	
۲۴/۵۵	۵/۰۲	۰/۰۰۳	۴/۹۷۷	۱۴/۷۸(*)	۱۷	

میانگین نمره عملکرد به تفکیک منطقه های دانشگاه آزاد اسلامی نشان داد که از ۱۷ منطقه مورد مطالعه، منطقه ۶ و ۷ و ۵ 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 ۱۷ منطقه مورد مطالعه، مناطق ۶ و ۷ و ۵ و ۱۲ در مقام قیاس با سایر مناطق از بیشترین میانگین نمره عملکرد برخوردارند.

شاکری (۱۳۸۰) 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 (۱۳۷۵) 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 (۱۳۸۸) 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 (۱۳۷۶) در پژوهش خود دریافت که عملکرد کارکنانی که مدیران آن ها به سبک مشارکتی رفتار می کنند بیشتر است. در پژوهش دیگری مستعان (۱۳۸۰) 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 فیگبنوم^۱ (۱۹۹۴) 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 هاوس^۲، 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 کارمندمداری 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.

1. Figbenoom

2. Westinghouse

در اصل، "انسان" کلید موفقیت یا شکست هر شرکتی است. 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 کارمندمداری 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، ۱۳۷۱). "لالر" (۱۹۸۲) 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 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 وانگ، ۱۹۹۳). پژوهش های "لورش" و "مورس" (۱۹۷۴) 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. (فرنچ، کاست و روزنزویگ، ۱۹۸۵).

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 کارآیی و اثربخشی 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. (۱۳۷۶). **بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارآیی و خلاقیت کارکنان**، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
- پوتی، ژ. ام. (۱۹۷۰). "مدیریت بهره وری و شیوه های بهبود آن"، ترجمه عین الله علاء (۱۳۷۱)، تهران: انتشارات زوار. صص ۲۱، ۱۱۵ - ۱۱۴.
- شاکری، س. (۱۳۸۰). **بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران مدارس متوسطه منطقه ۶ تهران**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن.
- کیانی، م. ح. (۱۳۷۵). **بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شعب بانک کشاورزی**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.

مستعان، م. (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران و عملکرد کارکنان شرکت کالای نفت ایران، کارشناسی ارشد. دانشگاه صنعت نفت.
سازمان بهره وری ملی ایران. (۱۳۷۵). حرکت بهره وری، شماره ۱ 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.