

## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر عملکرد مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی مازندران با استفاده از فرآیند سلسله مراتبی AHP

\*مراد تقوی لالیمی (M.A)<sup>۱</sup>، علی تاجدین (Ph.D)<sup>۲</sup>، سیده صغری ارائی<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه:** میزان موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف ارتباط مستقیمی با عملکرد مدیران آن سازمان دارد، برای گریز از ارزش یابی ذهنی ضروری است در کنار توجه به معیارهای کاری، اخلاقی و ارزش یابی، عوامل موثر بر عملکرد سازمانی نیز مطالعه گردد. بنابراین پژوهش حاضر بر بررسی شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر عملکرد مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی مازندران با استفاده از فرآیند سلسله مراتبی AHP پرداخته است.

**مواد و روش ها:** پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی مازندران به تعداد ۲۰ نفر و نمونه گیری از نوع سرشماری و ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته می باشد. نرخ ناسازگاری محاسبه شده برای پرسش نامه ها ۰/۰۷ برآورد و برای تعیین روایی این ابزارها از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیک سلسله مراتبی AHP استفاده شد.

**یافته ها:** مهم ترین معیارهای مرتبط با عوامل فردی موثر بر عملکرد مدیران ستادی دانشگاه بر اساس نتایج حاصل آراستگی ظاهر دارای بالاترین الویت و بعد از آن به ترتیب رعایت شعائر، اخلاق و رفتار، فن بیان و سخن گفتن، ... می باشد.

مهم ترین معیارهای مرتبط با عوامل انسانی: بر اساس نتایج حاصل شرکت در فعالیت های اجتماعی سازمان دارای بالاترین الویت و بعد از آن به ترتیب ایجاد محیط برد - برد، ... می باشد.

مهم ترین معیارهای مرتبط با عوامل فنی: بر اساس نتایج حاصل شرکت در ریسک پذیری دارای بالاترین الویت و بعد از آن به ترتیب به روز بودن دانش و اطلاعات و بکارگیری فناوری های نوین، ... می باشد.

مهم ترین معیارهای مرتبط با عوامل ادراکی: بر اساس نتایج حاصل داشتن تفکر سیستمی دارای بالاترین الویت و بعد از آن به ترتیب به حل کننده مشکلات، قدرت تصمیم گیری، توانایی پیش بینی پیامدها، ... می باشد.

**نتیجه گیری:** نتایج حاصل نشان داد که مهم ترین عامل موثر بر عملکرد مدیران مهارت های فردی است و بعد از آن به ترتیب مهارت فنی، انسانی و ادراکی می باشد.

**واژه های کلیدی:** عملکرد، مهارت فردی، مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت ادراکی، AHP، مدیران ستادی، دانشگاه علوم پزشکی مازندران

۱. نویسنده مسئول - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش مالی دولتی دانشگاه آزاد واحد قانمشهر-۰۹۳۷۱۵۵۹۲۱۸-

MORADTAGHAVI1362@YAHOO.COM - دانشگاه علوم پزشکی مازندران.

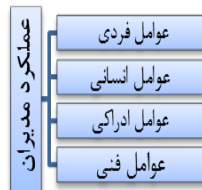
۲. دکتری مهندسی صنایع - ۰۹۱۱۱۱۲۰۹۷۸ - ali\_tajdin@yahoo.com - دانشگاه علوم و فنون بابل - بابل - ایران.

۳. کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

## مقدمه

میزان موفقیت سازمان ها در رسیدن به اهداف شان ارتباط مستقیم با عملکرد کارکنان شان دارد، جایگاه کارکنان و عملکردشان برای سازمان مهم است در این راستا ارزش یابی عینی آنها نیز اعتبار زیادی دارد. برای گریز از ارزش یابی ذهنی ضروری است در کنار توجه به معیارهای کاری، اخلاقی و ارزشیابی، عوامل مؤثر بر عملکرد نیز مطالعه شوند سازمان ها برای رسیدن به اهدافی تأسیس می شوند و عوامل بسیاری بر افزایش عملکرد آنها تأثیر دارد ولی درسازمانها پیچیده امروزی، مدیران مؤثرتری نقش را در بهره وری و افزایش عملکرد سازمان دارند. [۱]

معیارهای مطرح شده می توانند کمی یا کیفی باشند. اساس این روش تصمیم گیری بر مقایسه های زوجی نهفته است. تصمیم گیری با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می شود. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. سپس یک سری مقایسه های زوجی انجام می شود. این مقایسه وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه های رقیب مشخص می سازد. در نهایت منطق فرایند تحلیل سلسله مراتبی (A.H.P) به گونه ای ماتریس های حاصل از مقایسه های زوجی را با هم تلفیق می کند که تصمیم بهینه حاصل شود. با عنایت به مبانی نظری روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (A.H.P) می توان گفت که فرایند ارزیابی عملکرد به راحتی قابل مدل سازی به صورت سلسله مراتبی می باشد. [۲]



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

مواد و روش ها:

الگوی پژوهش حاضر پیروی از روش علمی است که از نظر ماهیت تحلیلی- توصیفی است و از لحاظ هدف، کاربردی می باشد که به دنبال شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر عملکرد مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی مازندران با استفاده از فرآیند سلسله مراتبی AHP می باشد. این پژوهش از نظر هدف، تحقیقی کاربردی است.

این تحقیق از نظر روش، توصیفی- تحلیلی است، و از حیث جمع آوری اطلاعات، می توان این تحقیق را نوعی تحقیق میدانی به حساب آورد. این تحقیق نوعی تحقیق میدانی فرضیه آزمایی

است، زیرا سوالات با استفاده از داده‌هایی که از جامعه آماری به دست آمده‌اند، مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

از آنجایی که موضوع پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر عملکرد مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی مازندران با استفاده از فرآیند سلسله مراتبی AHP می باشد، جامعه مورد بررسی از نوع محدود می باشد. بنابراین جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی مازندران، تشکیل می دهند که تعداد آن ها بر اساس گزارش واحد آمار و بودجه دانشگاه علوم پزشکی، ۲۰ نفر می باشد با توجه به محدود بودن جامعه آماری نمونه گیری انجام نمی گیرد.

این پژوهش با توجه به این که روش گردآوری اطلاعات میدانی می باشد، از منابع زیر اقدام به جمع آوری اطلاعات مورد نظر گردیده است:

الف) کتابخانه ای (ب) پرسشنامه

با توجه به اهداف پژوهش و ماهیت آن، مناسب ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، استفاده از تکمیل پرسشنامه بوده است. علت انتخاب این روش به عنوان یک روش جمع آوری اطلاعات، اقتضای هدف پژوهش و لزوم کسب اطلاعات معتبر بود. بدین منظور، پرسشنامه ای ۳۰ سوالی زوجی تهیه و جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز، استفاده شده است.

تهیه و تعیین پرسشنامه‌ها در پژوهش حاضر با استفاده از جلسات گفتگوی آزاد و فشرده با کارشناسان و مدیران برجسته و باتجربه سازمان، انجام گرفته و سوالات مناسب انتخاب شده اند. علاوه بر این به منظور کسب اعتبار لازم، پرسشنامه های انتخاب شده در اختیار تعدادی از کارشناسان ارشد دانشگاه قرار گرفت که با توجه به موضوع پژوهش، در نهایت، مناسب تشخیص داده شد.

روش سنجش پایائی ابزار تحقیق یا نرخ ناسازگاری در مدل های AHP توسط آقای ساعتی ارائه شد با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری مجموع ۰/۰۷ بوده و کمتر از ۰/۱ می باشد بنابراین می توان

بیان کرد که پرسشنامه ها از سازگاری لازم برخوردار است. در راستای تجزیه و تحلیل اطلاعات در پژوهش حاضر و برای پاسخ به سوالات تحقیق از تکنیک AHP استفاده می گردد.

الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (A.H.P)<sup>۱</sup>

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یک رویکرد تصمیم گیری است. این فرایند یک الگوی امتیازدهی به عوامل دارای وزن است که توانایی یافتن ناسازگاری های ذاتی موجود در فرآیند تصمیم گیری را دارد. فرایند تحلیل سلسله مراتبی (A.H.P) در گستره وسیعی از مسائل تصمیم گیری از جمله ارزیابی شیوه های مختلف تولید به کار می رود. از این روش در هنگامی می توان استفاده کرد که عمل تصمیم گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم گیری روبرو است. معیارهای مطرح شده می توانند کمی یا کیفی باشند. اساس این روش تصمیم گیری بر مقایسه های زوجی نهفته است. تصمیم گیری با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می شود. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. سپس یک سری مقایسه های زوجی انجام می شود. این مقایسه وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه های رقیب مشخص می سازد. در نهایت منطق فرایند تحلیل سلسله مراتبی (A.H.P) به گونه ای ماتریس های حاصل از مقایسه های زوجی را با هم تلفیق می کند که تصمیم بهینه حاصل شود. با عنایت به مبانی نظری روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (A.H.P) می توان گفت که فرایند ارزیابی عملکرد به راحتی قابل مدل سازی به صورت سلسله مراتبی می باشد (۳).

فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP

گام اول: مدل سازی

در این گام، مسئله و هدف از تصمیم گیری به صورت سلسله مراتبی از عناصر تصمیم که با هم در ارتباط هستند، درمی آید. عناصر تصمیم شامل "شاخص های تصمیم گیری" و "گزینه های تصمیم" است. (۴)

<sup>1</sup>Analytical Hierarchy Process

گام دوم: سنجش مقادیر مرتبط با موضوع

طراحی پرسشنامه مقایسات زوجی در واقع تنظیم المان های تصمیم گیری به صورت یک مقایسه دوجه دوی موارد ارزیابی در یک چهارچوب سلسله مراتبی است. هر ارزیابی برای بیان اهمیت نسبی دو معیار به وسیله یک مقیاس ۹ پله ای می باشد. امتیازات مقایسات زوجی را جمع آوری کرده سپس ماتریس مقایسات زوجی را برای هر یک از K ارزیاب تشکیل می دهیم.

گام سوم: ساخت ماتریس قضاوت

امتیازات مقایسات زوجی به متغیرهای زبانی تبدیل شده، که هر یک با یک عدد نمایش داده می شود. یک ماتریس مقایسات زوجی می تواند به صورت زیر نمایش داده شود:

$$R^K = [r_{ij}]^k$$

به صورتی که  $R^K$  یک ماتریس قضاوت برای ارزیاب K ام،  $r_{ij}$  ارزیابی K امین ارزیاب بین معیار i ام و j ام، و n تعداد معیارهای مرتبط در آن سطح تصمیم گیری است.

$$r_{ij} = 1, \forall i = j; \quad \text{and } r_{ij} = 1/r_{ji} \quad \forall i, j = 1, 2, \dots, n$$

جدول ۲: جدول امتیازات مقایسات زوجی

متغیرهای زبانی	اهمیت برابر	کمی مهمتر	مهمتر	خیلی مهمتر	بی نهایت مهمتر
اعداد هم ارزش	۱	۳	۵	۷	۹

گام چهارم: تست سازگاری

شاخص سازگاری برای تعیین هرگونه ناسازگاری در ماتریس های مقایسات زوجی به صورت زیر محاسبه می گردد: (همان منبع)

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

که در آن  $\lambda_{\max}$  مقدار مشخصه ماکزیمم و n اندازه بعد ماتریس است.

بر این اساس نرخ سازگاری (CR) از فرمول زیر محاسبه می گردد:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

اگر محاسبات مربوط به هر یک از ماتریس های مقایسات زوجی کمتر از ۰/۱ باشد، میزان سازگاری قضاوت می تواند قابل قبول باشد. به علاوه در صورتیکه سازگاری قابل قبول نباشد، باید مقادیر مقایسات زوجی در ماتریس اولیه توسط ارزیاب مورد بررسی مجدد قرار گیرد. محاسبه مقدار حقیقی کلی:

در این بخش از فرمول میانگین حسابی برای محاسبه مقدار کلی استفاده شده است:

$$r_{ij}^* = \frac{(r_{ij}^{*1} + r_{ij}^{*2} + r_{ij}^{*3} + \dots + r_{ij}^{*k})}{k}$$

که  $r_{ij}^*$  مقدار حقیقی ارزیابی K ارزیاب بین معیارهای i و j است.

گام ششم: تنظیم ماتریس قضاوت کلی

ماتریس قضاوت کلی حقیقی  $R^*$  به صورت زیر تنظیم می شود:

$$R^* = [r_{ij}^*]$$

که  $R^*$  یک ماتریس قضاوت کلی از K ارزیاب است و  $r_{ij}^*$  ترکیبی از ارزیابی های K ارزیاب بین معیارهای i و j می باشد.

گام هفتم: محاسبه وزن معیارها و به دست آوردن رتبه بندی نهایی

بردار وزن  $W^* = (w_i^*), i = 1, 2, \dots, n$  برای ماتریس قضاوت  $R^*$  از فرمول زیر محاسبه می گردد، و سپس رتبه بندی معیارها با استفاده از اوزان به دست آمده صورت می گیرد.

$$w_i = \frac{(\prod_{j=1}^n a_{ij})^{\frac{1}{n}}}{\sum_{j=1}^n (\prod_{j=1}^n a_{ij})^{\frac{1}{n}}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

که  $a_{ij}$  نشان دهنده اهمیت نسبی معیار i ام به معیار j ام است.

با طراحی پرسشنامه های مقایسات زوجی و استفاده از رویه فوق وزن نسبی هر یک از معیارها محاسبه می گردد. در این پژوهش به منظور محاسبه وزن شاخص ها از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده که برای استخراج نتایج دقیق تر از نرم افزار EXPERT CHOICE کمک گرفته شده است.

یافته ها: از مجموع نمونه ها، ۱۰۰ درصد پاسخ دهندگان مرد بوده اند. بیشترین فراوانی مدرک تحصیلی مدیران (به میزان ۸۰ درصد) کارشناسی بوده و سطح تحصیلات کناسی ارشد (۲۰ درصد) و دکتر (۰ درصد) بوده است. بیشترین مدیران در بازه سنی ۵۰-۳۰ سال بوده اند.

در بررسی مشخصات عمومی پاسخ دهندگان موارد زیر قابل توجه بوده است:  
 از مجموع ۲۰ نفر، ۱۰۰ درصد مرد، ۸۰ درصد لیسانس، ۲۰ درصد فوق لیسانس، ۳۵ درصد از ۵ تا ۱۰ سال و ۳۵ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۰ درصد بیشتر از ۱۵ سابقه و ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۰ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲۰ درصد ۵۱ سال به بالا سن می باشند.

جدول شماره ۴: بررسی وضعیت سابقه

درصد فراوانی	فراوانی	سابقه
۳۵,۰	۷	۵ تا ۱۰ سال
۳۵,۰	۷	۱۱ تا ۱۵ سال
۳۰,۰	۶	بیشتر از ۱۵ سال
۱۰۰	۲۰	جمع

جدول شماره ۳: وضعیت سن

درصد فراوانی	فراوانی	سن
۰	۰	تا ۳۰ سال
۴۰,۰	۸	۳۱ تا ۴۰ سال
۴۰,۰	۸	۴۱ تا ۵۰ سال
۲۰,۰	۴	۵۱ به بالا
۱۰۰	۲۰	جمع

با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و مطالعه متون و مقالات مرتبط با موضوع تحقیق چهار عامل را به عنوان عوامل موثر بر عملکرد مدیران شناسایی و براساس آن ۳۰ زیر معیار شناسایی شد. جهت تعیین الویت هریک از معیارها و زیر معیارها از تکنیک سلسله مراتبی AHP استفاده شده است. با توجه به ساختار سلسله مراتبی ارائه شده در تحقیق و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده، در سطح معیارهای اصلی مهمترین عامل "عوامل فردی" شناخته شده است و بعد از آن به ترتیب عوامل فنی، انسانی و ادراکی تعیین گردیده است که در ذیل هریک از عوامل براساس نتایج به دست آمده ارائه شده است:

مهمترین معیارهای مرتبط با عوامل فردی موثر بر عملکرد مدیران ستادی دانشگاه: بر اساس نتایج حاصل آراستگی ظاهر دارای بالاترین الویت و بعد از آن به ترتیب رعایت شعائر، اخلاق و رفتار، فن بیان و نحوه سخن گفتن، صراحت و قاطعیت در گفتار و رفتار، انعطاف پذیری، قابل اعتماد بودن و انتقاد پذیر می باشد.

مهمترین معیارهای مرتبط با عوامل انسانی موثر بر عملکرد مدیران ستادی دانشگاه:

بر اساس نتایج حاصل شرکت در فعالیت های اجتماعی سازمان دارای بالاترین الویت و بعد از آن به ترتیب: ایجاد محیط برد - برد، رفتار و برخورد مناسب با همکاران، انتقال دانش، شرکت فعال و موثر در جلسات، تجربه و مهارت، توانائی ایجاد انگیزه در کارکنان می باشد.

مهمترین معیارهای مرتبط با عوامل فنی موثر بر عملکرد مدیران ستادی دانشگاه:

بر اساس نتایج حاصل شرکت در ریسک پذیری دارای بالاترین الویت و بعد از آن به ترتیب: به روز بودن دانش و اطلاعات و بکارگیری فناوری های نوین، برنامه ریزی، حسن سابقه کار، نظارت و کنترل و حمایت و دفاع از پرسنل (به طور مشترک) قدرت پاداش و تنبیه و تخصیص بهینه منابع می باشد.

مهمترین معیارهای مرتبط با عوامل ادراکی موثر بر عملکرد مدیران ستادی دانشگاه:

بر اساس نتایج حاصل داشتن تفکر سیستمی دارای بالاترین الویت و بعد از آن به ترتیب: قدرت حل کننده مشکلات، قدرت تصمیم گیری، توانایی پیش بینی پیامدها، رعایت نظم و انضباط اداری، قضاوت، خلاقیت و نوآوری و راز داری می باشد.

مهمترین معیارهای مرتبط با عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی در مجموع:

بر اساس نتایج حاصل آراستگی ظاهر دارای بالاترین وزن و بعد از آن به ترتیب بر اساس نتایج حاصل آراستگی ظاهر دارای بالاترین وزن و بعد از آن به ترتیب:

آراستگی ظاهر، رعایت شعائر، اخلاق و رفتار، فن بیان و سخن گفتن، ریسک پذیری، شرکت در فعالیتهای اجتماعی سازمان، حل کننده مشکلات، ایجاد محیط برد - برد، رفتار و برخورد مناسب با همکاران، توانائی ایجاد انگیزه در کارکنان، شرکت فعال و موثر در جلسات، توانائی پیش بینی پیامدها، نظارت و کنترل، حمایت و دفاع از پرسنل، برنامه ریزی، داشتن تفکر سیستمی، انتقال دانش تجربه و مهارت، حسن سابقه کار، به روز بودن دانش و اطلاعات و بکارگیری، فناوری های نوین، قابل اعتماد بودن، قدرت تصمیم گیری، انتقاد پذیر، رعایت نظم و انضباط اداری، تخصیص بهینه منابع، انعطاق پذیری، قضاوت، صراحت و قاطعیت در گفتار و رفتار، آموزش، یادگیری و رشد، قدرت، پاداش و تنبیه، راز داری، خلاقیت و نوآوری دارای بالاترین الویت می باشند.

بحث:

نتایج حاصل نشان داد که مهمترین عامل "مهارت های فردی" است و بعد از آن به ترتیب مهارت فنی، انسانی و ادراکی می باشد. در ادامه به نتایج برخی از تحقیقات اشاره می گردد.



نتایج بدست آمده نوریرفر- حیدرزاده (۱۳۸۷) نشان داده که میزان بکارگیری دانش فردی در خلق نتایج بهینه، میزان مهارت کارکنان، انتقال اطلاعات و میزان موفقیت در برنامه های آموزشی از جمله مهمترین شاخصه ای ارزیابی نیروی انسانی است.

محقق نیز در تحقیق خود نشان داد که به روز بودن دانش و اطلاعات و بکارگیری فناوری های نوین، خلاقیت و نوآوری جزء عوامل موثر بر عملکرد مدیران می باشد که نتایج حاصل با نتایج تحقیقات نوریرفر- حیدرزاده (۱۳۸۷) نزدیک است.

حمدی و حائری (۱۳۸۶)، تحقیق خود نشان دادند که بین خصوصیات فردی، نگرش ها و باورهای مدیران فرهنگی، عوامل محیطی و سازمانی واحدهای فرهنگی با عملکرد مدیران رابطه وجود دارد.

محقق نیز در تحقیق خود نشان داد که مهارت های فردی یکی از عوامل موثر بر عملکرد مدیران می باشد که نتایج حاصل با نتایج تحقیقات حمدی و حائری (۱۳۸۶) نزدیک است.

انسورث و اسمیت (۲۰۰۱) عوامل موثر بر عملکرد را شامل آشکاری نقش (میزان روشن بودن وظایف)، شایستگی (توانایی لازم برای مدیریت)، محیط (میزان مساعد بودن محیط) ارزش ها، تناسب حرفه با صاحب حرفه می دانند.

محقق نیز در تحقیق خود نشان داد که داشتن حسن سابقه کار به عنوان عوامل موثر بر عملکرد مدیران می باشد. که نتایج حاصل با نتایج تحقیقات انسورث و اسمیت (۲۰۰۱) نزدیک است.

لالنبرگ و ورنستین (۲۰۰۰) عوامل موثر بر عملکرد مدیران را شامل ایجاد ارتباط محکم با اداره مرکزی، کنترل اطلاعات سازمانی، ایجاد هماهنگی بین فعالیت های مدرسه، مدیریت منابع مالی، کارگزینی، ایجاد فضای مناسب برای یادگیری، تعیین سطح انتظار ابتلا، تعیین اهداف مدرسه، رهبری آموزشی، جلب حمایت والدین و جامعه معرفی می کند.

محقق نیز در تحقیق خود نشان داد که تخصیص بهینه منابع، انتقال دانش، تجربه و مهارت، برنامه ریزی و... به عنوان عوامل موثر بر عملکرد مدیران می باشد. که نتایج حاصل با نتایج تحقیقات لالمنبرگ و ورنستین (۲۰۰۰) نزدیک است.

فیسک (۲۰۰۲) عوامل موثر بر عملکرد مدیران را شامل انتخاب و تعیین وظایف معلمان، تعیین برنامه زمانی وظایف معلمان، بازدید از کلاس های درس، ارزشیابی کار معلمان، فراهم کردن خدمات مشاوره ای، ایجاد هماهنگی میان برنامه های غیردرسی، رسیدگی به موارد انضباطی دانش

آموزان، تصمیم گیری برای ارزشیابی مستمر از میزان پیشرفت دانش آموزان، جلب مشارکت و کمک های مردمی، مشورت با والدین و رسیدگی به شکایت های آنها، کمک به شکل دهی اهداف برنامه ریزی درسی، تأمین منابع مادی و مالی برای رفع نیازهای آموزشی معلمان در کلاس، ایجاد تسهیلات برای آموزش ضمن خدمت، ایجاد تسهیلات آموزشی، برگزاری جلسات برای تشخیص نقاط ضعف وقوت مدرسه معرفی می کند.

محقق نیز در تحقیق خود نشان داد که نظارت و کنترل، تخصیص بهینه منابع، انتقال دانش، تجربه و مهارت، برنامه ریزی و... به عنوان عوامل موثر بر عملکرد مدیران می باشد. که نتایج حاصل با نتایج تحقیقات فیسک (۲۰۰۲) نزدیک است.

#### References:

1. najafi, Zahra, prioritize decision making factors Mvsrbrmlkrmdmyran education enjoy using multiple) analysis of hierarchical linear Vtkhsys Breda (educational Fslnam\*Navvryhay, 1389, ninth, 127
2. Bani Fatemi tile, Mohammad Reza (1386) Evaluation of Performance, Journal of Accounting, No.185
3. Pour sacred, Hassan, 1381, discussions on multi-criteria decision, Tehran
4. Qrayymqdm, Amanallh, Educational Management, Tehran, Abjd, 1375, First Edition.
5. Najafi, Zahra, prioritize decision making factors Mvsrbrmlkrmdmyran education enjoy using multiple) analysis of hierarchical linear Vtkhsys Breda (educational Fslnam\*Navvryhay, 1389, ninth, 127
6. Jacobs, B. Suckling, S. (2007), "Assessing customer focus using the EFQM excellence model : a local government cases", The TQM Journal ., 19( 6) , 368-378.
7. Wiles K.(2000) , For Better Schools SuperVision , 4rd ed. Boston: Mc Hill Gra.
8. Lanenborg.F&Overnestin,2000, Standards of leadership illustration , <http://www.jnj.com/careers.html>. p1.
9. Schneider, J.R & Schmitt, N.(1992), An Exercise Design Approach to Undrestanding Assessment Centre dimension & Exercise Constructs, Journal of Applied Psychology, 77(1).
10. Zafar Ahmed,Zulfiqar Ahmad Bowra,Ishfaq Ahmad ,Musarrat Nawaz M. Sarfraz Khan ( 2010)performance Measures Used by the Commercial Banks in Pakistan within the Four Perspectives of Balanced. ScorecardJournal of Money, Investment and Banking - Pp12-20.
11. Lanenborg.F&Overnestin,2000,Standards of leadership illustration,<http://www.jnj.com/careers.html>. p1.
- 12.